

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное учреждение

высшего профессионального образования

«Казанский (Приволжский) федеральный университет»

Елабужский институт

Факультет психологии и педагогики

Кафедра психологии



Льдокова Галия Михайловна

Основы кадрового менеджмента

Конспект лекций

Казань – 2014

**Направление подготовки:** 05.07.06 «Педагогика и психология»

**Название учебного плана:** «Педагогика и психология», 2010.

**Дисциплина:** «Основы кадрового менеджмента» (специалитет, 5 курс, зимняя сессия, заочное обучение)

**Количество часов:** 32 ч. (в том числе: лекции – 10, практические занятия – 6, самостоятельная работа – 16), форма контроля: экзамен

**Аннотация:** Курс «Основы кадрового менеджмента» - дисциплина, изучающая вопросы управления персоналом как научного знания и специфической сферы деятельности. В данной дисциплине изучаются основные модели кадрового менеджмента; основные сферы управления персоналом и формирование кадрового состава организации; кадровая политика организации и стиля руководства; технологизация процесса управления персоналом и управление карьерой.

Представленный электронный ресурс позволяет изучить лекционный материал, подготовиться к выполнению практических заданий и семинарских занятий, а также к сдаче экзамена.

**Темы:**

1. Введение в психологию кадрового менеджмента.
2. Формирование кадрового состава организации.
3. Кадровая политика организации.
4. Системное представление о стиле руководства.
5. Технологизация процесса управления персоналом.
6. Коммуникация и обратная связь в управлении.
7. Трудовое поведение и мотивация.
8. Управление карьерой как элемент кадрового менеджмента.

**Ключевые слова:** управление, персонал, менеджмент, кадры, кадровая политика, маркетинг, кадровая стратегия, методы управления, трудовое поведение, командообразование, карьера.

**Автор курса:** Лыдокова Галия Михайловна, кандидат психологических наук,  
доцент кафедры психологии, e-mail: Ldokovagal@yandex.ru

**Дата начала использования:** 10 января 2015 года.

**URL:** <http://tulpar.kfu.ru/course/view.php?id=1299>

## Оглавление

Тема 1. Введение в психологию кадрового менеджмента .....	5
Тема 2. Формирование кадрового состава организации. ....	22
Тема 3. Кадровая политика организации. ....	37
Тема 4. Системное представление о стиле руководства. ....	51
Тема 5. Технологизация процесса управления персоналом .....	55
Тема 6. Коммуникация и обратная связь в управлении.....	70
Тема 7. Трудовое поведение и мотивация.....	91
Тема 8. Управление карьерой как элемент кадрового менеджмента.....	105
Информационные источники.....	124
Глоссарий.....	126
Вопросы к экзамену.....	142

## **Тема 1. Введение в психологию кадрового менеджмента**

### **Лекция 1.**

**Аннотация:** Данная тема раскрывает понятие управления персоналом, задачи и функции управления, свойства персонала, функции кадровой службы.

**Ключевые слова:** Управление персоналом, персонал, кадры, штаты.

#### **Методические рекомендации по изучению темы.**

1. Внимательно изучить текст лекции с определениями основных понятий.
2. Ответить на предлагаемые вопросы по самоконтролю, оформить в виде файла и отправить на проверку преподавателю.
3. По практическому заданию, основываясь на изученном теоретическом материале, подготовить таблицу различий подходов управления персоналом. Оформить в виде файла и отправить на проверку преподавателю.

#### **Источники информации:**

1. Фомина В.П., Алексеева С.Г. Теория менеджмента: учебное пособие. – М.: МГОУ, 2011. – С. 5-11.
2. Фомина В.П., Анзорова С.П. Управление персоналом : учебное пособие. – М.: МГОУ, 2011. – С. 37-40.
3. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. Учебник. – Киев: МАУП, 2004. – С. 4-10, 15-23, 204-223.
4. Кудрявцева Е.И. Управление персоналом. Учебная тетрадь. – Спб.: МИПК, 2008 // [www.ago-consult.ru/publications.htm/317](http://www.ago-consult.ru/publications.htm/317)

#### **Глоссарий**

**Анализ человеческих ресурсов** — концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы и которые могут быть охарактеризованы через оценку экономической эффективности его использования.

**Гуманистический подход к управлению** — подход, рассматривающий организацию как культурный феномен.

**Деятельность по управлению персоналом** — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

**Задачи кадровой службы**—представления о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом условий существования организации.

**Кадровый менеджмент** — одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента можно выделить: оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа), тактический уровень управления (доминирует управление персоналом), стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами), политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики). Исторически генезису каждого уровня кадрового менеджмента соответствует своя модель кадрового менеджмента (см. *Модели кадрового менеджмента*), а на политическом уровне наблюдается сдвиг от пассивной и реактивной кадровой политики к активной.

**Менеджер по персоналу** — специалист, призванный эффективно использовать кадровый потенциал в целях успешной реализации стратегии организации.

**Модели кадрового менеджмента** — описание трех, исторически последовательно возникавших, способов деятельности менеджера по персоналу: 1) как попечитель своих работников, помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников; 2) как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры, отвечающий за осуществление административного контроля за соблюдение наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений, а также регулирование трудовых отношений при переговорах с профсоюзами; 3) как

«архитектор кадрового потенциала» организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационное и профессиональное единство составляющих кадрового потенциала организации.

**Управленец** — одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей.

**Управление** — процесс координации различных деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. Тип управления — это характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения.

**Экономический подход к управлению** — подход, в соответствии с которым организация означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого имеющими определенный порядок. В сущности организация - это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

#### **Вопросы для изучения:**

1. Понятие управления персоналом
2. Функции управления персоналом
3. Понятие и свойства персонала, как объекта управления
4. Функции кадровой службы

#### **Понятие управления персоналом**

Управление персоналом – явление сложное и слабо изученное. Его элементы формировались на протяжении всего развития человечества. В середине XX столетия на развитие науки о персонале существенное влияние оказали исследования в области кибернетики, теории систем, вычислительной техники. В настоящее время значительно возросло влияние этических аспектов,

гуманитарного фактора, что привело к усилению внимания к личности каждого сотрудника и условиям проявления его творческих способностей. Появилось понятие «человеческий капитал», означающее совокупность качеств человека (здоровье, образование, активность и др.), влияющих на результативность его деятельности.

Человеческие ресурсы все больше определяются не численностью, а качественными характеристиками населения. Именно благодаря этой объективно существующей тенденции усилилось внимание к проблемам управления персоналом в целом и специфике их проявления в различных сферах деятельности.

В.И. Лукьяненко определяет понятие «управление персоналом» как умение добиваться поставленных целей организации, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей, как способ, манера общения с ними, как особый род административных навыков. Исходя из данного определения, управление персоналом можно рассмотреть как процесс влияния на деятельность отдельного работника, группы работников или организации в целом с целью достижения максимально положительных результатов. Осуществление этой задачи в решающей степени способствует философия современного менеджмента, рассматривающая человеческие ресурсы как активы организации, ее капитал. Именно с появлением управления персоналом как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление кадрового менеджмента, который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы — не только функционирующей, но и развивающейся, — на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте — управление человеческими ресурсами

Как научная дисциплина управление персоналом — сравнительно



молодая наука. Хотя многие ее идеи и теории возникли в начале XX в., долгое время они развивались в рамках различных наук, связанных с производством. Процесс выделения в самостоятельную науку завершился в 60—70-е годы XX в. В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке наук: менеджмента, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политологии и ряда других. Развитие «управления персоналом» как науки и учебной дисциплины осуществляется в России в основном путем усвоения западных идей и теорий.

Управление персоналом — это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации. Ее предметом выступают управление персоналом в единстве своих разнообразных функций, субъектов и методов, а также основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда. Объектом этой науки являются личности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом).

Задачей управления персоналом как научной дисциплины является познание закономерностей и факторов поведения и их применение в достижении целей организации с учетом личных и групповых интересов персонала. В идеале — это создание организации, работающей на принципе сотрудничества, в которой оптимально сочетается движение к общеорганизационным, групповым и индивидуальным целям. Так В.И. Лукьяненко определяет понятие «управление персоналом» как умение добиваться поставленных целей организации, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей, как способ, манера общения с ними, как особый род административных навыков. Исходя из данного определения, управление

персоналом можно рассмотреть как процесс влияния на деятельность отдельного работника, группы работников или организации в целом с целью достижения максимально положительных результатов.

Управление персоналом в нашей стране испытывает сейчас сильное влияние обыденного сознания. Это проявляется в попытках управленцев ограничить знания об объекте управления только своим жизненным опытом, упрощенно воспринимать персонал только как фактор производства, причем не ведущий, а вспомогательный и легко заменяемый, в предпочтении солидным фундаментальным знаниям и достижениям гуманитарных наук многочисленных рецептов популяризаторов собственного опыта или компиляторов чужих идей, в некритическом и нетворческом заимствовании опыта управления иными, часто зарубежными системами для управления своими.

Управление персоналом как вид деятельности — это управление живым трудом, людьми, наиболее сложным и перспективным, потенциально неисчерпаемым ресурсом предприятия, в решающей степени определяющим эффективность деятельности, конкурентоспособность и выживаемость организации. Таким образом, деятельность по управлению персоналом — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Управление персоналом можно также определить как систему теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Сущность управления персоналом организации заключается в том, что работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации. Иначе говоря, созданы условия для справедливых, равноправных, открытых, доверительных взаимоотношений в организации: каждый сотрудник может полностью использовать свои навыки, каждый работник имеет возможность играть активную роль в принятии важных производственных решений: работники пользуются адекватными и справедливыми компенсациями: созданы безопасные и здоровые условия труда. Управление персоналом заключается не только в том, чтобы удовлетворить потребности в укомплектовании персоналом организации, но также в наиболее полном удовлетворении потребностей работников. Это и является задачей системы управления персоналом организаций.

### **Функции управления персоналом**

Функции управления персоналом представляют собой основные направления этого рода деятельности. В современной литературе выделяется достаточно много функций управления персоналом. Остановимся кратко на основных функциях.

1) Планирование потребности в персонале, при этом потребность планируется как по общей численности, так и по категориям (специальностям) на основе методики оценки затрат по трудоемкости и плановым показателям. Можно планировать и по другим показателям, например, по прибыли до уплаты налогов.

2) Определение способов рекрутирования, привлечения персонала. Разрабатывается специальная программа, в которой выбирается наиболее эффективный способ привлечения и осуществляется анализ кандидатур.

3) Маркетинг персонала. Его основная задача — обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии. Бывает как внешний, ориентированный на привлечение работников со стороны, так и внутренний, предполагающий побуждение собственных лучших работников к профессионально-должностному росту.

4) Подбор, оценка, отбор и принятие на работу. Данная функция обеспечивает удовлетворение потребностей организации в специалистах.

5) Определение структуры заработной платы и льгот. Разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих. Организация не может набрать и удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте.

6) Профессиональная ориентация и адаптация. Введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

7) Развитие и обучение — разработка программы повышения квалификации.

и Планирование карьеры. Данная функция позволяет полнее эффективнее реализовывать потенциал сотрудника.

9) Оценка результативности труда — разработка методик оценки результативности труда и доведение ее до всех исполнителей. Проявляется, прежде всего, в аттестации работников, на основе которой осуществляется стимулирование, развитие и использование кадров, а также контроль за ними.

10) Кадровые перемещения. *Повышение, понижение, перевод, увольнение*: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

11) Мотивация персонала означает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду, реализации организационных целей.

12) Обеспечение оптимального распорядка работы. Включает в себя составление графиков работы, отпусков, замены в случае болезни или прогулов и т. п.

13) Кадровое делопроизводство: сбор, хранение и учет анкетных данных, стажа, повышения квалификации и т. д.

14) Социальное обеспечение сотрудников. Включает социальное страхование по возрасту, болезни, инвалидности или несчастным случаям.

Перечисленные функции представляют собой не полный перечень. Однако уже перечисленные функции дают представление о содержании управления персоналом как специфического вида управленческой деятельности. Данные функции определяют основные сферы управления персоналом, которые будут рассмотрены в дальнейшем.

### **Понятие и свойства персонала, как объекта управления**

Под *персоналом* понимается совокупность всех человеческих ресурсов,

которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т. д.

Именно организация эффективной деятельности персонала и является основной заботой управления персоналом организации и соответственно менеджера по персоналу. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе:

1. особенности индивидуального поведения;
2. особенности группового поведения персонала организации;
3. особенности поведения руководителей, членов управленческой команды.

Особенности *индивидуального поведения* детерминируются многими параметрами, среди которых:

- индивидуальные способности, склонности и одаренность предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;
- специфика мотивации — специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности;
- индивидуальные ценности — общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире;
- демографические — половые и возрастные особенности;
- национальные и культурные особенности, установки — усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях. Особенности *группового поведения* связаны со многими параметрами, среди которых основные: особенности корпоративной культуры — ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;
- феномены групповой динамики — этап развития коллектива,

особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта.

Особенности поведения руководителей являются одной из самых комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать и как:

- субъектов, имеющих индивидуальные особенности;
- членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой;
- функционеров определенной управленческой технологии, обладающей своими правилами поведения.

Специфика сферы управления также определяется следующими свойствами персонала:

- системность, как отдельного работника, так и группы, общности. Отсюда наличие и проявление у всех субъектов организации системных свойств (целостность, автономность, адаптивность, слабая моделируемость и прогнозируемость поведения и т. п.);
- подверженность влиянию не только производственных условий, но и условий внешней среды, и внутренних факторов;
- вероятностный характер прогнозов поведения, причем вероятность прогноза поведения обычно невелика: любое управленческое воздействие на персонал — это взаимодействие, вызывающее активность, комплекс динамических, физических и психических процессов, как у субъекта воздействия, так у объекта;
- несовершенство методов выявления закономерностей поведения (любой тест содержит неточности в постановке и формулировке вопросов, ответы зависят от понимания вопросов и субъективного состояния испытуемого, наблюдения и выводы также могут быть субъективны и не профессиональны);
- наличие, как правило, значительного, но сложно выявляемого потенциала;
- решающее влияние, которое деятельность персонала оказывает на

результаты организации в целом;

- сочетание в персонале признаков и объекта и субъекта управления;
- зависимость поведения и свойств персонала от ситуации и ее субъективной оценки;
- зависимость результатов деятельности от организации труда работников и коммуникаций;
- склонность к образованию других систем, например, групп, что ведет к появлению новых факторов поведения, повышению или снижению эффективности труда и еще более усложняет управление;
- необходимость специальных знаний для управления людьми, причем объем этих знаний и опыта для прогнозирования поведения никогда не будет достаточным: человек меняется всю жизнь, элементы его поведения не всегда известны и выявляемы, их действие зачастую неожиданно.

Понятие «персонал» часто заменяется понятием «человеческие ресурсы». Ресурсный подход к персоналу основывается на понятии «ресурсы», что в переводе с французского означает «вспомогательное средство». К числу ресурсов относятся денежные средства, ценности, запасы, возможности, источники средств и доходов. Причисление людей к ресурсам переводит их больше в категорию «объект», чем «субъект», ограничивает полноценность их восприятия руководством, ставит под сомнение целесообразность учета индивидуальности, индивидуальный подход и необходимость исследования, развития и применение потенциала.

Помимо понятия «персонал» в практике управления используются также понятия «кадры» и «штаты», рассмотрим суть этих понятий.

*Кадры* — основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятия, учреждения, организации.

*Штаты* — в СССР: перечень личного состава работников учреждения, организации, предприятия, утверждаемый, как правило, вышестоящим органом. В каждом учреждении (предприятии) имеется штатное расписание, в котором



определены структура аппарата, наименования штатных должностей, размеры окладов по каждой должности и т. д.

Помимо свойств можно также выделить факторы, воздействующие на персонал. Рассмотрим категории факторов, воздействующих на персонал в трудовой сфере и требующих учета при прогнозировании его поведения:

- организационно-экономические факторы связаны с разделением и организацией труда, организационно-правовой формой предприятия, его организационной структурой, системой коммуникаций, организацией производства, экономическим состоянием и особенностями ведения хозяйства, структурой себестоимости продукции и направлением использования прибыли, подходами к вознаграждению работников и т. п. Эти факторы изучаются в комплексе экономических наук и науки управления.

- административно-управленческие факторы связаны с административными методами управления, с особенностями реализации функций управления, выбором принципов и методов управления, с комплексом нормативных и директивных актов, определяющих расстановку работников, закрепляющих их обязанности, права, ответственность, отношения «власть-подчинение» иерархию системы. Эти факторы исследуются наукой управления (менеджментом) и новой для России дисциплиной — деловое администрирование.

- технико-технологические факторы лежат в сфере интересов инженерных и технологических дисциплин: нас интересуют особенности взаимодействия людей с техникой, воздействие техники на соматическое и психическое состояние работников, на отношение к труду. Этими проблемами занимаются эргономика, организация труда, промышленная санитария, психология труда, инженерная психология.

- правовые факторы связаны с применением современного законодательства в области труда, трудовых отношений, условий труда находят отражение в документах по трудовым отношениям. Этим занимаются

юриспруденция, профсоюзы, органы власти.

- групповые факторы исследуют социология и социальная психология. Они связаны с процессом социализации личности, с ее потребностью быть в группе, играть социальные роли, взаимодействовать, сотрудничать, ощущать заботу и заботиться о других. Группа отводит человеку определенное место, распределяет роли между своими членами, устанавливает их статус, следит за исполнением групповых норм и правил, обеспечивая тем самым свою устойчивость и достижение групповых целей.

- личностные факторы отрешают системную сущность личности человека, его уникальность и изучаются психологией.

### **Функции кадровой службы**

В практике управления организацией применяются самые разнообразные подходы к структуризации служб управления персоналом, не говоря уже о различной полноте набора выполняемых функций. Основная тенденция состоит в том, что в зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких, а в крупных — функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение. Рассмотрим функции основных отделов кадровой службы предприятия.

Отдел кадров выполняет функции организации набора и отбора персонала, включая тестирование, а также осуществляет:

- ввод в должность новых работников;
- организацию прохождения службы и планирование карьеры;
- оценку деятельности;
- профессиональную ориентацию;
- собеседования с увольняемыми.

Отдел организации заработной платы проводит:

- анализ должностных обязанностей;
- классификацию работ и их тарификацию;

- разработку систем оплаты и премирования;
- пересмотр тарифных ставок и индивидуальной оплаты.

Отдел трудовых отношений с работниками отвечает за:

- участие в коллективных соглашениях и активное проведение согласованной политики;
- работу по жалобам на основе партисипативных процедур, установленных трудовыми соглашениями, и разбор всех споров;
- содействие развитию связей и отношений между администрацией фирмы и работниками на индивидуальной и групповой основе;
- ведение личных дел и трудовой статистики.

Отдел профессионального обучения и переподготовки контролирует:

- производственное обучение, включающее инструктаж новых работников;
- производственное ученичество по программам переподготовки квалифицированных работников;
- подготовку учебных материалов;
- возмещение затрат на обучение по индивидуальным программам работникам фирмы.

Отдел социального развития сосредоточивает все функции, связанные с созданием и управлением внутрифирменной социальной инфраструктурой и предоставлением дополнительных социальных льгот работникам туристкой фирмы, а также их планирование, разработкой и экономическим обоснованием соответствующих систем, как, например:

- коллективное (групповое) добровольное страхование (жизни, здоровья, от несчастных случаев);
- система пенсионного обеспечения;
- помощь в правовой защите для работников фирмы;
- выплата компенсаций при увольнении;
- организация отдыха: социальные и спортивно-оздоровительные

программы (мероприятия).

Отдел безопасности труда и медицинской помощи выполняет необходимый комплекс работ для обеспечения безопасности на производстве:

- разрабатывает стандарты безопасности;
- занимается просвещением в области техники безопасности;
- оказывает медицинскую помощь персоналу, медицинское лечение и консультирование;
- выясняет и анализирует причины отсутствия работника на фирме.

Отдел исследований по персоналу проводит изучение вопросов кадровой политики и трудовых отношений, включая сбор внешней информации, обследует состояние морально-психологического климата в организации, а также осуществляет:

- подготовку справочных материалов;
- разработку форм документооборота для кадровой службы;
- разработку правил, стандартных приемов и процедур кадровой работы;
- ревизию.

Управление персоналом осуществляется с помощью различных приемов, современных методов работы с кадрами для раскрытия потенциальных возможностей человека, создания обстановки, способствующей максимальной отдаче исполнителя в процессе трудовой деятельности. Основными задачами, стоящими перед системой управления кадрами, являются:

- разработка принципов работы с кадрами в условиях предприятия;
- совершенствование методов работы с кадрами;
- организация деятельности службы, которая занималась бы управлением персоналом на предприятии.

Главными принципами работы с кадрами являются: индивидуализация, демократизация, информатизация, системность, подбор работников с учетом их

психологической совместимости, учет пожеланий сотрудников при выборе форм и методов их переподготовки и повышения квалификации.

Принцип информатизации кадровой работы предполагает применение современных средств вычислительной техники для процедур сбора, передачи, обработки, хранения, выдачи информации в целях оперативного принятия обоснованных кадровых решений. Этому способствуют оснащение кадровых служб персональными компьютерами и создание на их базе автоматизированных рабочих мест работников кадровой службы.

Принцип системности в работе с кадрами предполагает, что управление персоналом на предприятии должно охватывать не отдельные категории работающих, а весь состав персонала, решать не одномоментные задачи, а непрерывно возникающие проблемы в деятельности работника: от его приема на работу, в период продвижения по службе и до его последнего дня работы на предприятии. Нужно использовать разные методы, средства, приемы работы с персоналом, а не случайно принятое под влиянием настроения решение.

Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы. Для достижения успеха на рынке компании должны располагать стабильным персоналом.

### **Вопросы для самоконтроля к Теме 1**

1. В чем состоит отличие определения понятий "управление персоналом" как науки и как вида деятельности?
2. Дайте определение понятий "методы управления персоналом", "система управления персоналом", "технология управления персоналом".
3. Что такое функции управления персоналом? Перечислите основные функции.
4. Что такое персонал организации? Какими свойствами он обладает?
5. Какие факторы воздействуют на персонал организации?

### **Практическое задание**

Определить исходные положения управления персоналом в классическом подходе к управлению и в подходе кадрового менеджмента по критериям: использование человеческих ресурсов, затратность, контроль, форма организации и т.п.

## **Тема 2. Формирование кадрового состава организации.**

### **Лекция 2**

**Аннотация:** Данная тема раскрывает понятие кадрового планирования, задачи кадрового планирования, источники привлечения кандидата, процедуры технологии отбора персонала.

**Ключевые слова:** Количественная оценка, качественная оценка, подбор персонала, маркетинг персонала.

#### **Методические рекомендации по изучению темы.**

1. Внимательно изучить текст лекции с определениями основных понятий.
2. Ответить на предлагаемые вопросы по самоконтролю, оформить в виде файла и отправить на проверку преподавателю.

#### **Источники информации:**

1. Фомина В.П., Алексеева С.Г. Теория менеджмента: учебное пособие. – М.: МГОУ, 2011. – С. 44-64.
2. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В., управление персоналом: учебное пособие. – М.: Дашков и К. – 2012. – С. 98-111.
3. Пугачев В.П. Планирование персонала организации: учебное пособие. – М.: МГУ, 2011. – С. 12-23, 40-44, 91 - 129.
4. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. Учебник. – Киев: МАУП, 2004. – С. 56-69.
5. Кудрявцева Е.И. Управление персоналом. Учебная тетрадь. – Спб.: МИПК, 2008 // [www.ago-consult.ru/publications.htm/317](http://www.ago-consult.ru/publications.htm/317)

## Глоссарий

**Анализ человеческих ресурсов** — концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы и которые могут быть охарактеризованы через оценку экономической эффективности его использования.

**Аттестация** — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня исполнения трудовой деятельности, а также качеств и потенциала личности предъявляемым требованиям.

**Долговременный расчет, численности персонала** — количественная и качественная оценка потребности в кадрах на период более трех лет, учитывающая планы развития организации, динамику профессионального состава, изменение технологии деятельности и другие внутренние и внешние параметры.

**Издержки набора и отбора** — все затраты по привлечению и оценке кандидатов, отнесенные на счет одного успешного (отобранного и нанятого) кандидата.

**Источники привлечения персонала** — способы найма, рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и специальные способы работы с сегментами рынка рабочей силы.

**Кадровая информация** — определенным образом организованное множество данных о персонале организации.

**Кадровые мероприятия** — действия руководства организации, направленные на достижение соответствия персонала задачам организации, проводимые с учетом этапа развития организации.

**Кадровый резерв** — группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

**Конкурс при приеме на работу** — кадровое мероприятие, призванное сопоставить между собой кандидатов на работу в одной должности и соотнести их качества с требованиями должности.

**Методы оценки труда** — способы количественного и качественного измерения трудового участия работников в деятельности организации и сопоставления с заданными нормами труда. Для оценки труда могут использоваться различные подходы, ориентированные на анализ поведения работников, измерение объема производственного продукта, соблюдение заданных правил и норм.

**Недирективные методы сокращения персонала** — способ несилового доведения до индивидуального сознания каждого сотрудника необходимости изменить место своей работы, использование эмоционально-ценностных мотивов при формировании решения об увольнении, преодоление негативного отношения к решению руководства о необходимости ухода из организации.

**Нормирование** — мероприятие по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

**Обучение персонала** — кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

**Оперативный расчет численности персонала** — оценка потребности в кадрах на период от нескольких месяцев до одного года.

**Организационно-кадровый аудит** — оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

**Оценка кандидатов при приеме на работу** — специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы.

**Оценка качества найма** — анализ эффективности затрат, понесенных при привлечении, оценке кандидатов и адаптации новых сотрудников организации.



**Оценка потребности в персонале** — определение количественных и качественных характеристик персонала, в котором организация нуждается.

**Оценка труда** — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

**Парадигмы конкурса** — подход, фиксирующий цели и специфические методические приемы организации и проведения конкурса при приеме на работу при замещении вакантной должности.

**Планирование потребности в персонале** — кадровая программа, направленная на оценку как количественной, так и качественной потребности в персонале, отвечающая на вопросы: сколько, когда и какого персонала потребуется организации.

**Теория использования трудовых ресурсов**—концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках экономического подхода к управлению и сводящая кадровые функции к техническому (инструментальному) обучению, (овладению трудовыми приемами), а не к развитию и управленческой подготовке.

**Вопросы для изучения:**

1. Планирование потребности в персонале
2. Источники привлечения кандидатов
3. Процедуры и методы оценки персонала

### **Планирование потребности в персонале**

Очевидно, что планирование потребности в персонале — часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Кадровое планирование начинается с анализа действующей структуры управления персоналом и разработки новой оргструктуры в соответствии с целями развития предприятия и кадровой стратегии. Кадровое планирование включает в себя разработку кадровых задач, кадровой стратегии, кадровой цели и эффективных кадровых мероприятий. По мнению В. Травина и В. Дятлова кадровое планирование должно охватывать три этапа:

1. Информационный этап. На этом этапе производится сбор статистических данных и другой необходимой информации, ее обработка и анализ кадровой ситуации, а также вероятных вариантов ее развития в перспективе.

2. Этап разработки проектов кадрового плана. Анализ кадровых ситуаций и перспектив их развития создает основу для выработки альтернативных вариантов. На этом этапе проводятся исследования альтернативных проектов кадрового плана и их влияния на достижение кадрово-экономических целей. Этот этап наиболее трудоемкий и требует высокого профессионализма работников кадровых служб.

3. Этап принятия решения, т. е. утверждение одного из вариантов плана в качестве обязательного ориентира для организации деятельности кадровых служб. Разрабатывается план с количественными и качественными показателями в соответствии с организационной структурой и численностью штатов.

Потребность в персонале, как и других видах ресурсов, зависит от многих условий. Поскольку персонал — это особый и самый важный вид ресурсов, а качества сотрудников не поддаются точному измерению, планировать и удовлетворять потребность в персонале намного сложнее, чем в материальных и финансовых ресурсах. Здесь, даже после укомплектования штатов, велика вероятность ошибки, допущенной на стадии планирования и подбора.

На потребность в персонале влияют обстоятельства, связанные с

характеристикой достигнутого уровня развития фирмы и предполагаемого состояния после завершения следующего этапа развития. Этими обстоятельствами могут быть:

- динамика и прогноз состояния рынка, на котором оперирует организация (перспективы деловой активности и расширения или сужения рынка товаров, услуг фирмы);

- ее внутренние ресурсы, в том числе человеческие, их развитие (наличие и размер резервов);

- политика в области производства, персонала и экономики (что обычно предпринимает фирма, какими путями и методами пользуется в этих областях);

- состояние рынка труда по требующимся профессиям (соотношение спроса и предложения, цена работников) и т. д.

Обычно потребность в персонале определяется на стадии подготовки и разработки бизнес-плана. Исходя из оценки состояния факторов, влияющих на потребность фирмы в персонале, разрабатывается кадровая политика фирмы на планируемый период: предстоящие сокращения, набор, в том числе ключевых специалистов, перемещения, повышение квалификации, изменения в системе мотивации и оценки результатов, повышение уровня безопасности труда и т. п.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

*Количественная оценка* потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является

информация о количестве заполненных вакансий.

*Качественная оценка* потребности в персонале — попытка ответить на вопрос «кого». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации.

К числу основных задач кадрового планирования можно отнести:

- определение источников кадрового обеспечения предприятия (выпускники вузов, рекомендации посреднических организаций, свободный наем);
- кадровая адаптация и ее стабилизация (разработка конкретных мероприятий по мотивации и закреплению кадров);
- профессиональный и должностной рост управленческого персонала (должностные инструкции, система переподготовки и повышения квалификации, критерии оценки кадров, разработка ступеней должностного роста);
- формы и методы рационального использования управленческих кадров в соответствии с полученной квалификацией и численностью (определение оптимальной численности, форм и систем мотивации, использование управленческого персонала в соответствии с полученным образованием и квалификацией).

Потребности предприятия в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на туристский продукт, а соответственно и на рабочую силу. В целом потребность предприятия в трудовых ресурсах определяется спросом на услуги и уровнем производительности труда. Это количественный аспект проблемы, суть которого состоит в определении количества сотрудников, необходимых для будущего целенаправленного выполнения задач фирмы в количественном, качественном, временном и пространственном отношении.

В управленческой теории и практике при определении потребности в персонале применяется ряд методов. Наибольший интерес представляют *эконометрический* метод и метод *проектирования тенденций*.

Посредством *эконометрического* метода потребность в рабочей силе определяется исходя из предполагаемого уровня конечного спроса на какой-то год в будущем. Метод *проектирования тенденций* предполагает перенос прошлых тенденций к изменению величины совокупной рабочей силы и ее структуры на прогнозируемый период.

### **Источники привлечения кандидатов**

Выделяют внутренние и внешние источники привлечения персонала.

1. Внутренние источники — это люди, работающие в организации. В ряде стран, например в Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из числа своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны.

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны.

1) *Внутренний конкурс*. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

2) *Совмещение профессий*. Целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

3) *Ротация* — такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

- повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;

- повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;

- смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты.

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и. в конечном счете, сопровождаются должностным ростом работников организации.

2. К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого кадрового резерва), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

1) *Центры занятости.* Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

2) *Агентства по найму (кадровые агентства).* Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критерий поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. На представленных

специалистов может быть дана «гарантия», которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность.

3) *Самостоятельный поиск через средства массовой информации.* Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются.

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление с тем, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно уже в объявлении отметить некоторые особенности интересующего организацию персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или наоборот, отсутствие практического опыта.

Внутренние и внешние источники найма имеют как свои достоинства, так и недостатки, поэтому ориентация организации на источник найма зависит от ряда условий: сложившейся ситуации, целей организации, кадровой политики и т.п.

### **Процедуры и методы оценки персонала**

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной *альтернативой найму*, использованы в организации. К ним относятся:

- сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;
- структурная реорганизация или использование новых схем производства;

- временный наем;
- привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Важный момент в оценке персонала — разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

- разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
- разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
- расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- реализацию оценочных мероприятий;
- разработку программ развития персонала;
- оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

*Подбор персонала* — это акт взаимодействия двух, больших и сложных систем (организации и персонифицирующих ее людей — с одной стороны, и личности претендента, носителя уникальных профессиональных и личностных качеств — с другой), процесс этого взаимодействия должен рассматриваться с позиций научного познания, системного подхода, что предполагает:

- научно-методическое обеспечение: включает разработку оригинальных или использование имеющихся современных научных методологий, методов осуществления процесса подбора персонала, исследование передового отечественного и зарубежного опыта в проведении подбора персонала, выбор инструментария для проверки профессиональных и личностных качеств, проведение исследований рынков труда, коллектива, в котором предстоит работать новичку, и учет особенностей группового взаимодействия: осуществление анализа содержания и условий труда на рабочем месте, разработку профессио- и психогаммы, должностной инструкции, проекта контракта;
- финансовое обеспечение: включает обоснование, планирование и получение финансовых средств на проведение работ по подбору: составление сметы затрат и контроль за ее исполнением;



- материально-техническое обеспечение: наличие средств организационной техники, получения и обработки информации о людях при проведении привлечения и отбора претендентов;
- организационное обеспечение включает реализацию современных принципов разделения труда, специализацию и кооперацию в службе управления персоналом, организацию ведения информационно-справочного аппарата по рекрутинговым фирмам, другим институтам и рынкам труда по интересующим фирму профессиям;
- правовое обеспечение включает основательную правовую базу под все действия, связанные с персоналом: знания законодательства о труде, общероссийских классификаторов должностей и профессий, тарифно-квалификационных справочников и других документов вышестоящих организаций по кадровым вопросам строгое следование им в повседневной деятельности;
- информационное обеспечение: получение всей возможной информации о претенденте, сбор информации об особенностях рабочего места и рабочего коллектива, формализация информации с целью возможности ее сопоставления и проверки, выявления качеств;
- кадровое обеспечение: наличие квалифицированных кадров в самой службе управления персоналом, которые в состоянии провести весь перечисленный спектр работ, включая все виды обеспечения процесса подбора, рекрутирование, интервьюирование, использование тестового материала, разработку научно-методического обеспечения и т. д.

Всю процедуру отбора претендентов на ту или иную вакантную должность можно представить в виде социальной технологии. Последовательное прохождение этапов технологии позволяет собрать необходимую информацию о кандидатах и принять соответствующее решение. Процедуры технологии отбора приведены в таблице 1.

Таблица 1. Процедуры технологии отбора персонала.

<b>Наименование этапа процедуры</b>	<b>Кто проводит</b>	<b>Цель этапа</b>
1.Предварительная отборочная беседа с претендентом	Специалист службы. УП или линейный менеджер	Предварительное выявление качеств работника, особенностей его самопредставления, поведения, внешности
2.Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты	Претендент	Представление информации о своем профессиональном и жизненном пути и уровне подготовки к работе
3.Беседа по найму: формализованная — с использованием стандартного опросного листа, слабоформализованная — с включением нескольких обязательных вопросов, свободное интервью	Специалист по найму, интервьюер, вербовщик	Составление профессионального мнения о степени пригодности претендента к работе, Ознакомление претендента с будущей работой, реклама фирмы
4. Тестирование	Специалист по тестированию, проф. эксперты, психолог	Измерение профессиональных и личностных качеств претендента
5.Проверка отзывов и рекомендаций сведений, предоставленных претендентом о себе	Специалисты службы УП с привлечением экспертов по прежним местам работы претендента	Получение экспертной оценки о добросовестности и честности претендента и других его качеств

6. Медицинский осмотр	Претендент (заполнение мед. опросника), мед. учреждение	Выявление психофизиологических качеств претендента, состояния здоровья
7. Принятие решения о приеме на работу и условиях	Руководитель	

Данная таблица может рассматриваться в качестве исходной при разработке программы приемных испытаний претендента. Исходя из знаний специфики конкретного рабочего места, процедуры отбора можно варьировать. В таблице 2 приведена система методов оценки кандидатов, выбор методов будет зависеть от критериев, предъявляемых организацией.

Таблица 2. Система методов оценки кандидатов.

Категория способностей	Важнейшие методы оценки
<i>Одаренность:</i> интеллект, острота зрения, реакция и др.	1. Тесты (на интеллектуальный уровень); 2. Специальные тесты на двигательные (моторные) и сенсорные способности и т.д.
<i>Социальные способности:</i> способность к контактам, способность к управлению конфликтами и др.	Интерактивные методы (собеседование, дискуссии в группах).
<i>Мотивация:</i> готовность идти на риск, готовность «прорываться» и др.	1) Тестирование на выявление мотивации к достижению результата; 2) Документы соискателей; 3) Интервью.
<i>Свойства личности:</i> эмоциональная стабильность, темперамент, характер	1) Тестирование; 2) Стресс-интервью.

Методы отбора принимаемых работников должны отвечать двум важнейшим критериям: *во-первых*, они должны давать достоверный результат,

во-вторых, они должны быть надежны. Методы отбора для каждого предприятия (фирмы) должны учитывать их производственную специфику, размеры, сложность и технологическую изменчивость.

К числу наиболее распространенных и часто применяемых методов отбора следует отнести:

1. Заполнение анкет и написание автобиографий.
2. Проведение бесед в форме интервью.
3. Проведение различного рода тестов.

Анкеты могут быть как общего характера (автобиографические), так и специфического, предполагающие ответы на заранее подготовленные специальные вопросы, помогающие косвенно оценить те или иные качества кандидата. Проведение различного рода собеседований или интервью сейчас довольно популярно. Однако, для получения качественных результатов при таком методе отбора необходимо выполнение целого ряда условий:

- высокая квалификация проводящего беседу, знание им психологии, содержания и последовательности задаваемых вопросов;
- умение наладить психологический контакт, расположить к себе собеседника;
- способность ориентироваться в процессе беседы, задавать наводящие или уточняющие вопросы;
- умение делать объективные и правильные выводы из ответов претендента;
- способность быть корректным, доброжелательным и не поддаваться личным эмоциям;
- умение создавать хорошие условия для проведения интервью (время, интерьер и т. п.).

Тестирование предназначено для оценки профессиональных, деловых и личных качеств претендента по результатам решения заранее подготовленных задач — тестов. Чтобы правильно составить тот или иной тест, необходимо, прежде всего, провести анализ рабочего процесса и выявить наиболее характерные черты, качества и стиль работы, которые позволяют быстро и

эффективно выполнять именно эту работу. Тест должен быть составлен так, чтобы он позволял измерять или оценивать именно данные параметры, которые признаны важными или обязательными для занятия того или иного рабочего места или должности.

Но существуют и такие тесты, которые позволяют измерить соответствие претендента не только содержанию, но и характеру будущей работы. Например, для менеджера или рекламного агента нужны определенные деловые и личностные качества (коммуникабельность, оперативность, мобильность и т. п.), которые также могут и должны тестироваться.

Среди способов тестирования в Германии распространен метод «Assesment Center», под которым понимается комплексный, стандартизованный метод выявления и оценки различных способностей соискателей, разбиваемых на группы (обычно по 6—8 человек), в которых реализуются разнообразные, как правило, многодневные, многокритериальные программы тестирования.

Проведение тестов должно выявлять такие характеристики, как социальная компетентность, способность сотрудничать, убеждать и руководить, эмоциональная устойчивость, умение излагать свои мысли и др. Оценка потенциала не должна строиться на использовании только одного метода, а должна опираться на комбинацию различных методов.

## **Вопросы для самоконтроля к Теме 2**

1. Какие обстоятельства влияют на потребность в персонале?
2. Какие виды оценки потребности в персонале выделяют?
3. Что включают в себя внутренние источники потребности в персонале?

## **Тема 3. Кадровая политика организации**

### **Лекция 3**

**Аннотация:** Данная тема раскрывает основные типологии кадровой политики организации, основные виды кадровых стратегий организации.

**Ключевые слова:** Кадровая политика организации, открытая кадровая политика, закрытая кадровая политика, кадровая стратегия.

Методические рекомендации по изучению темы.

1. Внимательно изучить текст лекции с определениями основных понятий.
2. Ответить на предлагаемые вопросы по самоконтролю, оформить в виде файла и отправить на проверку преподавателю.
3. По практическому заданию подготовить презентацию по стратегии организации, в которой вы работаете. Оформить задание в виде файла и отправить на проверку преподавателю.

### **Источники информации:**

1. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. – М.: Проспект, 2012. – С. 3-58.
2. Фомина В.П., Алексеева С.Г. Теория менеджмента: учебное пособие. – М.: МГОУ, 2011. – С. 44-64.
3. Фомина В.П., Анзорова С.П. Управление персоналом : учебное пособие. – М.: МГОУ, 2011. – С. 21-26, 32-36.
4. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. Учебник. – Киев: МАУП, 2004. – С. 69-76.
5. Кудрявцева Е.И. Управление персоналом. Учебная тетрадь. – Спб.: МИПК, 2008 // [www.ago-consult.ru/publications.htm/317](http://www.ago-consult.ru/publications.htm/317)

### **Глоссарий**

**Активная кадровая политика**—характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

**Анализ деятельности** — кадровые мероприятия, направленные на определение целей, задач и компонентов конкретного вида работ, а также условий ее эффективного выполнения.

**Закрытая кадровая политика** — характеризуется непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления; организация ориентируется

на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, далее замещение происходит только из числа сотрудников организации.

**Кадровая информация** — определенным образом организованное множество данных о персонале организации.

**Кадровая политика** — 1) в широком смысле — это система осознанных и определенным образом сформулированных и закреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы; 2) в узком смысле — это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

**Кадровые мероприятия** — действия руководства организации, направленные на достижение соответствия персонала задачам организации, проводимые с учетом этапа развития организации.

**Корпоративный этический кодекс** — составленный и утверждённый в фирме регулятивный документ, который включает положения, отражающие принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам и потребителям.

**Миссия организации** — утверждение, раскрывающее смысл существования организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства.

**Модели компетентности** — инструмент разработки индивидуальных планов профессионального развития с учетом специфики каждой должностной позиции. Описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации и позволяют планировать развитие персонала в двух направлениях: приспособление к сложившейся в организации корпоративной культуре; овладение знаниями, умениями, навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности.

**Открытая кадровая политика** — характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета того, работал ли он ранее в данной или родственной ей организациях.

**Паблик рилейшнз, PR** — деятельность по организации и обеспечению коммуникации субъекта (индивида, фирмы, государства) с его общественностью.

**Пассивная кадровая политика** — связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала и сведением кадровой работы к ликвидации негативных последствий.

**Политика организации** — система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему.

**Превентивная кадровая политика** — характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее.

**Реактивная кадровая политика** — характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем.

**Реорганизация** — мероприятия по изменению целей, стратегии и способов внутреннего функционирования организации.

**Стадия и цикл развития организации** — описательные характеристики организации, рассматриваемой в логике процессуальное и стадийности развития, фиксирующие особенности целей и ценностей, присущих организации в определенный период своего развития.

**Стратегия организации** — представление управленческого персонала о целях организации и способах их достижения в определенный период существования организации.



**Факторы проектирования организации** — параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

**Этапы проектирования кадровой политики** — последовательность шагов по формулированию целей кадровой работы, оценке способов их достижения, соотнесению с корпоративной культурой и закреплению в специфических кадровых инструментах.

**Вопросы для изучения:**

1. Понятие кадровой политики организации
2. Типология кадровой политики
3. Понятие и виды кадровых стратегий организации

**Понятие кадровой политики организации**

В целом политика организации представляет собой систему правил, в соответствии с которыми протекают все процессы в организации и по которым действуют люди, входящие в эту организацию.

Кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т. д. любая организация разрабатывает и осуществляет *кадровую политику*.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика — главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование: система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствии со стратегией фирмы. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение,

продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации; набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации. Например, кадровая политика фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием, что может использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Исходя из этого, *кадровая политика организации* — деятельность, связанная с отношениями между субъектами организации (социальными и профессионально-квалификационными группами, личностями и организацией в целом). Ключевой вопрос, определяющий принципы кадровой политики — восприятие руководством организации персонала, соотношение категорий «объект-субъект» в содержании понятия «персонал». Решение ключевого вопроса зависит от субъективных и объективных факторов: субъективные: личностные особенности руководителя, хозяина предприятия, его образованность в области экономических, правовых и гуманитарных наук, влияние «значимых других», понимание социальной ответственности;

объективные: степень «исчерпанности» потенциала материальных и финансовых факторов в организации, уровень и перспективы деловой активности, политика государства, зрелость и действенность общественного мнения.

В настоящее время кадровая политика — это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

— увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:

а) переводить на сокращенные формы занятости;

б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;

в) направлять на длительную переподготовку и т. п.;

— подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

— набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;

— набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;

— вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных рабочих или «дорогих», но маневренных и т. п.

Поскольку формирование кадров предприятия связано не с однозначным решением, а с альтернативностью возможных путей с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудоустройства с учетом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

— требования производства, стратегия развития предприятия:

— финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;

— количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;

— ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);

— спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;

— влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;

— требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Кадровая политика реализуется в системе подходов, принципов, методов, мероприятий, норм, традиций, обычаев, в культуре предприятия в целом и других элементах, определяющих отношения субъектов внутри организации и применяемых при управлении их поведением. По сути дела, кадровая политика — это индикатор внутренней этики организации, показатель искренности провозглашаемых нравственных принципов и фундаментальная основа имиджа.

### **Типология кадровой политики**

Существует несколько оснований для выделения типологий кадровой политики организации.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная.

Пассивная кадровая политика характеризуется ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без

попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами штативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Однако основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика характеризуется тем, что руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, но не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. Реализуется в том случае, если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией. Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало

поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим выделяют два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую. При *рациональной* кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной), а также программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При *авантюристической* кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — открытую и закрытую.

*Открытая кадровая политика* характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне

высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

*Закрытая кадровая политика* характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:

своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;

формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т. д.);

стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;

формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду:

рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т. д.

Однако достижение этих результатов возможно при правильной оценке осуществимости кадровой политики в конкретных организационно-технических и социальных условиях. Такая оценка необходима уже на стадии выбора кадровой политики.

### **Понятие и виды кадровых стратегий организации**

Кадровая политика организации предопределяет ее кадровую стратегию. Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Таблица 3. Виды кадровых стратегий

<b>Вид кадровой стратегии</b>	<b>Характеристика персонала</b>	<b>Действия менеджера, практический выбор управления персоналом</b>
1. Предпринимательская стратегия. В ее рамках принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, она характерна также тем, что в центре внимания быстрое осуществление ближайших мер даже без детальной проработки.	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовые рисковать, не боящиеся ответственности, ведущие сотрудники не должны меняться.	а) Отбор и расстановка кадров: подобрать людей, способных и творческих, способных к риску, доводить дело до конца; б) вознаграждение: на конкурсной основе; в) оценка: оценка на основе результатов, но не слишком жесткая, могут быть ошибки; г) планирование перемещений: карьерный рост, ориентация на интерес каждого конкретного служащего.
2. Стратегия динамического роста.	В условиях этой стратегии все	а) Отбор и расстановка кадров: поиск



<p>Сопряжена с меньшим, чем предыдущая, риском. Отличается постоянным сопоставлением и анализом текущих целей и формируется с целью создания фундамента будущего.</p>	<p>сотрудники должны быть очень квалифицированным и, быстро адаптироваться, проблемно ориентированными.</p>	<p>высококвалифицированны х, гибких, способных рисковать, верных корпоративным интересам; б) вознаграждение: справедливое и беспристрастное на конкурсной основе; в) оценка: основывается на четко оговоренных критериях; г) планирование перемещений: разнообразные формы служебного передвижения, при этом учитываются возможности сегодняшнего дня.</p>
<p>3.Стратегия прибыльности: в центре внимания сохранение существующего уровня прибыли, финансовые затраты скромные.</p>	<p>Управленческая система хорошо развита. Внимание менеджеров сосредоточено на критерии количества и эффективности персонала.</p>	<p>а) Отбор и расстановка кадров: требования чрезвычайно жесткие; б) вознаграждение: основано на заслугах, старшинстве и внутрифирменном представлении о справедливости; в) оценка: крайне ориентирована на результат и очень тщательно продумана; г) планирование перемещений: перемещения довольно ограничены.</p>
<p>4.Ликвидационная стратегия. Продажа активов, устранение возможностей убытков, практически не уделяется внимания попыткам спасти предприятие.</p>	<p>Требуются служащие на короткое время без приверженности данной фирме. Не идет речь о дополнительном наборе персонала.</p>	<p>а) Отбор и расстановка кадров: не осуществляется или маловероятен; б)вознаграждение: по заслугам и без дополнительного стимулирования;</p>

		в) оценка: управленческие критерии; г) планирование перемещений: нет перспектив.
5. Стратегия циклическая (кругооборота) с целью спасения предприятия. Меры по сокращению затрат, часто за счет сокращения персонала. Угнетенное состояние коллектива.	Гибкость, быстрая адаптация к переменам, ориентация на большие цели. Ориентация на ведущих специалистов.	а) Отбор и расстановка кадров: осуществляется сокращение персонала, но требуются разносторонние работники, жесткий отбор; б) вознаграждение: система стимулов и проверки заслуг; в) оценка: осуществляется по результатам по жестко выбранному кругу критериев, выбирается совместно как персоналом, так и управляющими; г) планирование перемещений: разнообразные системы и формы продвижения, финансовые вложения. Перестановка либо взамен, либо с тщательным обоснованием.

### Вопросы для самоконтроля к Теме 3

1. Дайте определение кадровой политике организации.
2. Какой ключевой вопрос определяет принципы кадровой политики?
3. Какие типы кадровой политики выделяют?
4. Дайте определение понятию "кадровая стратегия".
5. Какие виды кадровых стратегий выделяют?

### Практическое задание

Осуществить анализ стратегии организации, в которой вы работаете по следующим критериям: вид кадровой стратегии, характеристика персонала, действия менеджера, практический выбор управления персоналом.

## **Тема 4. Системное представление о стиле руководства**

### **Лекция 4**

**Аннотация:** Данная тема раскрывает понятие стиля руководства, рассматриваются классические стили руководства.

**Ключевые слова:** Стиль руководства, руководитель, авторитет, лидер.

#### **Методические рекомендации по изучению темы.**

1. Внимательно изучить текст лекции с определениями основных понятий.
2. Ответить на предлагаемые вопросы по самоконтролю, оформить в виде файла и отправить на проверку преподавателю.
3. По практическому заданию подготовить презентацию по управленческой деятельности руководителя вашей организации, в которой вы работаете. Оформить задание в виде файла и отправить на проверку преподавателю.

#### **Источники информации:**

1. Горбунова М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления.– М.: Владос пресс, 2008. – С. 105-111.
2. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В., управление персоналом: учебное пособие. – М.: Дашков и К. – 2012. – С. 155-169.
3. Шарухин А.П. Психология менеджмента. – СПб.: Речь, 2005. – С. 64-86.
4. Кудрявцева Е.И. Управление персоналом. Учебная тетрадь. – Спб.: МИПК, 2008 // [www.ago-consult.ru/publications.htm/317](http://www.ago-consult.ru/publications.htm/317)
5. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом // [www.koob.ru/schokin\\_g\\_v/#books](http://www.koob.ru/schokin_g_v/#books)

#### **Глоссарий**

**Доктрина «Х»** — этическая доктрина рассмотрения человека в организации по аналогии с элементом механизма.

**Доктрина «У»** — этическая доктрина рассмотрения человека в организации как личности, имеющей собственную мотивацию, ориентированную на продуктивную деятельность, способной понять и принять общие ценности организации. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует органическая организационная культура.

**Доктрина человеческих отношений** — гуманитарный подход, ориентированный на гуманизацию трудовых процессов, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой организации.

**Имидж** — устойчивый образ субъекта в общественном сознании.

**Моббинг** — ситуация притеснения работника со стороны коллег, начальства и подчиненных.

**Руководитель** — одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за расстановку кадров, правильное понимание и выполнение подчиненными поставленных задач.

**Рычаг управления** — способы, с помощью которых реализуются управленческие решения, средства, воздействующие на исполнителей.

**Управленец** — одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей.

**Управление человеком** — концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках гуманистического подхода к управлению, ориентирована на рассмотрение кадровых функций в их целостности. Концепция предполагает, что управление должно ориентироваться на специфические человеческие особенности — дух сотрудничества, взаимозависимость, рассмотрение организации как семьи, необходимость партнерских отношений.

**Вопросы для изучения:**

1. Понятие стиля руководства
2. Классические стили руководства

### **Понятие стиля руководства**

Стиль руководства — это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющийся в его отношениях с подчиненными. Иными словами, это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражается независимый от конкретных ситуаций образец его поведения. В основе выделения стилей руководства лежит различное распределение полномочий по принятию решений между руководителем и подчиненными. Стиль руководства характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем, постоянно проявляющееся в различных ситуациях.

Системный подход предполагает, что стиль управления должен быть адекватным особенностям организации как большой и сложной системы, ее состоянию и перспективам развития, особенностям ее персонала. С позиций системного подхода, лидер должен хорошо знать руководимую им систему, адекватно оценивать ее текущее состояние, достаточно четко представлять ее будущий облик и уметь убедить в необходимости перехода системы в новое состояние всех сотрудников, от действий которых зависит успешность этого перехода. Организационные решения превращаются в реальности организации только в той мере, в какой они могут опираться на *добровольную* поддержку работников, превращающих эти решения в практику повседневной жизни. Этическую нагрузку в нашем случае несет слово «добровольная»: обеспечить добровольное следование за собой, *полное* принятие ожидаемого состояния организации в качестве одной из личных целей всеми членами организации — залог создания продуктивной команды и достижения успеха лидером и организацией.

Стили руководства являются важным ориентиром в решении задач повышения эффективности руководства персоналом и организации в целом.

### **Классические стили руководства**

Современной науке признаны многие теории, определяющие стиль руководства. В нашей стране наиболее распространена типология лидерства Курта Левина, который считал, что стиль может быть авторитарным, демократическим или либеральным (попустительским).

Теория Дугласа Мак Грегора выделяет стиль Х и стиль Y, в зависимости от восприятия лидером человеческой сущности: для стиля Х характерно восприятие подчиненных как массы людей, вообще не любящих трудиться, стремящихся избежать работы, лишенных честолюбия, избегающих ответственности, самостоятельности, предпочитающих подчиняться, больше всего стремящихся к защищенности. Поэтому их нужно заставлять трудиться, используя принуждение, угрозу наказания, жесткий контроль; руководитель стиля Y исходит из того, что труд есть естественный процесс, присущий человеку; при соответствующих условиях люди не только не избегают ответственности, но и стремятся к ней: если люди приобщены к целям организации и разделяют их как собственные, то в своей деятельности они будут прибегать к самоуправлению и самоконтролю. В этом случае приобщение расценивается как акт доверия и несет функцию вознаграждения: способность к творчеству присуща очень многим людям, и задача руководителя — использовать эти способности.

### **Вопросы для самоконтроля к Теме 4**

1. Дайте определение понятию «стиль руководства».
2. Какие классические стили руководства выделяют?
3. Какие стили руководства выделили Р. Блейк и Д. Мутон?
4. Как взаимосвязаны стили руководства, выделенные К. Левиным и Р. Блейком и Д. Мутоном?

### **Практическое задание**

Проанализировать реализацию функций управленческой деятельности руководителя вашей организации по критериям: приемы принятия решения,

способ доведения решения до исполнителей, распределение ответственности, отношение к инициативе, отношение к подбору кадров, отношение к недостаткам собственных знаний, стиль общения, характер отношений с подчиненными, отношение к дисциплине, отношение к воздействию на подчиненных.

## **Тема 5. Технологизация процесса управления персоналом**

### **Лекция 5**

**Аннотация:** Данная тема раскрывает понятие социальной технологии, рассматриваются основные закономерности управления персоналом и возможности технологизации процесса управления.

**Ключевые слова:** Социальная технология, технологизация, многозвенные технологии, индивидуальные технологии, посреднические технологии.

Методические рекомендации по изучению темы.

1. Внимательно изучить текст лекции с определениями основных понятий.
2. Ответить на предлагаемые вопросы по самоконтролю, оформить в виде файла и отправить на проверку преподавателю.

#### **Источники информации:**

1. Горбунова М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления. – М.: Владос пресс, 2008. – С. 81-92.
2. Пугачев В.П. Планирование персонала организации: учебное пособие. – М.: МГУ, 2011. – С. 64-80.
3. Управление персоналом организации. Практикум / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра – М., 2008. - С. 214-237.
4. Кудрявцева Е.И. Управление персоналом. Учебная тетрадь. – Спб.: МИПК, 2008 // [www.ago-consult.ru/publications.htm/317](http://www.ago-consult.ru/publications.htm/317)
5. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом // [www.koob.ru/schokin\\_g\\_v/#books](http://www.koob.ru/schokin_g_v/#books)

#### **Глоссарий**

**Видение** — культивируемое в организации представление о том, как предполагается двигаться к достижению стратегических целей, основанное на предположении о путях, этапах и средствах решения основных задач.

**Деловая этика** — совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом, моральные принципы членов организации, моральный климат в организации, нормы делового этикета — ритуализированные внешние нормы поведения.

**Доктрина командного менеджмента** — подход, ориентированный на стимулирование творческой активности групповой деятельности при решении нестандартных задач. Применение подхода дает возможность повысить социальное и культурное творчество работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективную ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов. Может эффективно применяться при наличии зрелой партиципативной организационной культуры.

**Доктрина человеческих отношений** — гуманитарный подход, ориентированный на гуманизацию трудовых процессов, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой организации.

**Коммуникация** — информационное взаимодействие субъектов, характеризуемое следующими признаками: суверенитетом участников взаимодействия; суверенитетом их ценностных ориентации, интересов, представлений об объекте взаимодействия и отношения к нему; технологической обеспеченностью каналов равноправного информационного обмена; технологической обеспеченностью равного уровня информационной полноты о предмете взаимодействия.



**Производительность** — количественная характеристика выполняемой персоналом работы, связанной с уровнем эффективности труда.

**Работоспособность** — параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы и создании конечного продукта.

**Теория использования трудовых ресурсов**—концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках экономического подхода к управлению и сводящая кадровые функции к техническому (инструментальному) обучению, овладению трудовыми приемами, а не к развитию и управленческой подготовке.

**Технология** — способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации.

**Технологии PR** — стратегические и тактические коммуникационные технологии, разработанные и осуществляемые с целью достижения согласия и взаимопонимания субъекта с различными группами его общественности.

**Вопросы для изучения:**

1. Понятие социальной технологии
2. Закономерности управления персоналом
3. Возможности технологизации процесса управления

### **Понятие социальной технологии**

Многоплановость и неоднозначность проблем, которые возникают в процессе управления персоналом, требуют комплексного подхода при выработке оптимальных действий для их разрешения. Одним из механизмов всестороннего изучения и решения социальных проблем, развития социального потенциала личности и группы, гармонизация социальной среды являются социальные технологии. Социальные технологии представляют собой инновационный метод освоения социального пространства. Применение технологического подхода в кадровом менеджменте предполагает технологизацию методов управления персонала.

В самом общем виде технология представляет собой приемы, навыки или успехи, применяемые для того, чтобы произвести определенные изменения в каком-либо материале. Социолог Чарльз Перроу описывает технологию как средство преобразования сырья — будь то люди, информация или физические материалы — в искомые продукты и услуги. Льюис Дейвис дает более широкое понятие технологии. «Технология — это сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответственно технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материале, информации или людях».

В традиционном понимании технология — это совокупность процессов обработки или переработки материалов в определенной отрасли производства, а также научное понимание способов производства. Специфика технологии в том, что она алгоритмизирует деятельность. Сам по себе алгоритм представляет заранее определенную последовательность шагов, направленных на получение данных или результатов в целом. Таким образом, технология может быть многократно использована, тиражирована для решения сходных задач, достижения заданных результатов. Однако социальными технологиями можно назвать только развитые алгоритмы, оформленные в виде методики опыт решения какого-либо рода задач или некоторую специально построенную и реально действующую социальную систему, созданную с определенными целями.

В.Н. Иванов отмечает, что сущность социальных технологий может быть понята как инновационная система методов выявления и использования скрытых потенциалов социальной системы, получения оптимального социального результата при наименьших управленческих издержках. Социальная технология может быть также определена как оптимальная система средств воздействия и активизации процессов усвоения индивидом или общностью совокупности знаний, норм и ценностей, позволяющих им функционировать в качестве полноправных членов общества.

Г. Никредин, рассматривая социальные технологии в системе производственной деятельности, дает следующее определение: социальная технология — метод социального управления, позволяющий раскрыть сущность системы воспроизводства качеств личности, социальных групп, характера их отношений в целях обеспечения конкретной производственной деятельности. Разнообразие определений, прежде всего, свидетельствует о сложности самого явления технологизации социальных процессов.

В сфере управления существует большой потенциал для внедрения и использования социальных технологий, поскольку они дают «возможность многократно использовать отработанные стандартные алгоритмы для решения типовых задач социального управления, например, в аттестации, подборе кадров и их расстановке».

Управленческие воздействия на объект управления — персонал предприятия

— могут быть направлены непосредственно на работника или на их совокупность как производственную ячейку, а также на факторы внутренней и внешней среды, в которой протекает процесс труда. В последнем случае можно говорить о косвенном воздействии на объект управления.

Различают несколько видов технологий:

- многозвенные, под которыми понимается серия взаимосвязанных задач, выполняемых последовательно:
- посреднические — как оказание услуг одним группам людей другим в решении конкретных задач:
- индивидуальные — с конкретизацией приемов, навыков и услуг применительно к отдельному работнику.

Примером реализации *многозвенных технологий* в управлении персоналом является принятие управленческих решений на каждом этапе трудовой жизни работника на предприятии (наем, подготовка, адаптация, непосредственная трудовая деятельность и т. д.) с присущими им спецификой,

соответствующими задачами и методами управленческого воздействия.

*Посреднические технологии* используются в ходе взаимодействия кадровой службы с руководителями структурных подразделений предприятия по вопросам реализации кадровой политики, подбора кадров, их оценки.

*Индивидуальные технологии* в значительной мере ориентированы на управление поведением людей в ходе трудовой деятельности и опираются на использование методов мотивации труда, социальной психологии и, прежде всего методов регулирования межличностных отношений.

### **Закономерности управления персоналом**

Управление персоналом организации опирается не только на законы и закономерности, изучаемые разными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.), но и на закономерности, присущие только этому процессу. Закономерность управления персоналом — объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя, существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер. Опираясь на результаты исследований, проведенных ведущими экономистами, а также опыт построения систем управления персоналом на ряде организаций. А.Я. Кибанов приводит основные закономерности, которые являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации.

Соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы. Суть ее заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства. Системность формирования системы управления персоналом требует учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом, а также

производственной системой и внешней средой.

Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом предполагает определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией их части. Уровень централизации управления персоналом меняется с развитием производства и изменением его форм. Важно установить, на каком уровне иерархии принимается решение. Чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации управления персоналом, и наоборот.

Пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом. Совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом может привести к изменению пропорций в целостной системе управления. Поэтому необходимо пропорционально совершенствовать все подсистемы и элементы системы управления персоналом.

Пропорциональность производства и управления. Пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе и системы управления персоналом, является необходимым условием высоко эффективной деятельности организации. Она означает также оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы.

Необходимое разнообразие системы управления персоналом означает, что эта система должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя. Простую систему управления персоналом невозможно создать для сложной системы производства.

Изменение состава и содержания функций управления персоналом предполагает, что с развитием организации возрастает роль одних функций управления персоналом и снижается роль других на разных ступенях

управления и изменяется их содержание.

Сущность закономерности минимизации числа ступеней управления персоналом состоит в том, что чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает.

Протекание процессов управления персоналом является результатом действия результирующей разноприложенных сил, каждая из которых подчиняется той или иной закономерности управления. Закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, создавая интегрированную результирующую силу. Отсюда следует необходимость единства действий закономерностей управления персоналом.

Помимо указанных выше закономерностей выделяют закономерности, связанные с межличностными отношениями.

Закономерность неопределенности отклика. Ее суть — в различном восприятии людьми внешних воздействий, зависящем от различных в их личностных особенностях, характера конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, особенностей передачи воздействия.

Неадекватность отражения человека человеком и неадекватность самооценки. Смысл этой закономерности состоит в том, что один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и относительно самого себя.

Закономерность искажения смысла информации действует тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации, последовательно передавая ее друг другу, особенно на входе и на выходе любого процесса.

Закономерность психологической самозащиты вытекает из того, что каждый человек ставит на первое место по отношению к другим людям физическую безопасность, пренебрегая их психологической безопасностью. Сам же придает очень большое значение собственной психологической

безопасности и самозащите от посягательств на нее. Ведущим мотивом такого поведения человека является сохранение личного статуса, чувство собственного достоинства.

Закономерности управления персоналом действуют объективно, не завися от воли и желания человека. Закономерности нужно изучать и знать направления их воздействия и взаимодействия. Пренебрежение ими может привести к действиям со стороны человека, которые вызовут нежелательные последствия и проблемы, решение которых потребует дополнительных затрат труда и ресурсов. Поэтому человек должен их сознательно использовать.

Закономерности управления персоналом пронизывают всю управленческую деятельность, влияют на состояние всех подсистем и элементов системы управления организации. Отметим, что еще не все закономерности управления персоналом глубоко изучены и открыты. Закономерности (как и законы) могут прекращать свое действие в силу изменения условий производства и управления, а также в силу прекращения или начала действия экономических законов развития. По мере перехода к рынку такие изменения происходят особенно интенсивно.

Закономерности управления персоналом влияют на систему управления персоналом, которая предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Таким образом, формирование системы управления персоналом предполагает, прежде всего, построение «дерева целей», причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей организации. *Цели* — это стимул для поведения, поэтому они управляют поведением. Они позволяют и стимулируют взаимное

согласование поведения и в этом смысле выполняют координирующую функцию.

Формирования целей организации включает в себя весь социально-культурный контекст существования организации.

Целевая картина организации имеет как бы два слоя: внешний и внутренний. Внешний уровень целей осмысливается обычно как миссия организации и ее кредо.

Внутренний уровень — это собственные цели организации, г. е. то состояние ее характеристик, которые оптимальны и желательны для организации и которых она хотела бы через какое-то время достичь.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает:

- определение целей и основных направлений работы с персоналом;
- определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей;
- организацию работы по выполнению принятых решений;
- координацию и контроль выполнения намеченных мероприятий;
- постоянное совершенствование системы работы с персоналом (рис. 1).

Итак, формирование системы управления персоналом предполагает, прежде всего, построение «дерева целей», причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей туристской фирмы.





Рис. 1. Взаимосвязь функций управления персоналом

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, должностного продвижения и т. п.;
- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

— повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора оптимальных технологий и методов работы с людьми.

### **Возможности технологизации процесса управления**

Итак, применение технологического подхода в кадровом менеджменте предполагает технологизацию методов управления персонала. Методы управления персоналом — способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Ранее нами были рассмотрены три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

Методы управления персоналом можно так же классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления: методы нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа и учета.

Для эффективного управления, необходимо знать механизм функционирования изучаемого процесса, всю систему факторов, вызывающих его изменение, а также средства воздействия на эти факторы. Следовательно, можно говорить об определенном механизме функционирования системы управления персоналом и об использовании различных инструментов воздействия на работника, т. е. об определенной технологии работы с кадрами.

Управление связано с воздействием на факторы, действующие как в самой организации, так и за ее пределами. Формирование коллектива, его численный и профессиональный состав, качественные характеристики, связанные с ними ожидания работника и возможности их реализации,

результаты деятельности коллектива зависят от таких внешних факторов, как место расположения предприятия, действующие законы и нормативные акты, экономическое состояние предприятия и экономики в целом (система компенсаций, развитость социальной защиты, налоги, инфляция). Не меньшее влияние оказывают факторы, действующие непосредственно на предприятии: применяемые техника и технология, организационный уровень производства и управления, состояние трудовой и технологической дисциплины, организация и условия труда, правила и нормативные акты внутреннего трудового распорядка, система вознаграждения за труд, мотивация трудовой деятельности, культуры производства и взаимоотношений.

В управлении персоналом важно знать, какие цели могут быть достигнуты с помощью тех или иных средств воздействия, как и через что они осуществляются. Арсенал применяемых здесь средств (методов, приемов работы с кадрами, выраженных в различных организационных формах) достаточно разнообразен:

1. кадровое планирование;
2. управление изменениями;
3. оптимизация численности и структуры персонала, регулирование трудовых перемещений;
4. выработка правил приема, расстановки и увольнения работников;
5. структурирование работ, их новая компоновка, формирование нового содержания труда, должностных обязанностей;
6. управление затратами на персонал как средство воздействия на развитие трудового потенциала работника;
7. организация труда как средство создания обстановки, способствующей максимальной отдаче исполнителя в процессе работы: управление трудовой нагрузкой, оптимизация структуры рабочего времени;
8. оценка и контроль деятельности;
9. политика вознаграждения за труд, его высокие результаты;

10. предоставление социальных услуг как средство мотивации, стабилизации коллектива;

11. тарифные соглашения между администрацией и коллективом;

12. социально-психологические методы (методы устранения конфликтных ситуаций, обеспечения взаимодействия и т. д.);

13. формирование корпоративной культуры и др.

Часть этих средств носит организационный характер (кадровое планирование, организация труда), другие связаны с воздействием на работника с целью изменения его мотивации, поведения, мобилизации его внутренних возможностей (система вознаграждения, оценки, обеспечения взаимодействия и др.).

Важным инструментом управления являются технологии кадрового планирования, обеспечивающие целенаправленное развитие коллектива в соответствии с ресурсными возможностями и целями предприятия. Через кадровое планирование оказывается воздействие на такие стороны кадровой работы, как:

1) потребность в персонале;

2) работа по найму и заполнению вакантных рабочих мест, включая подготовку кадров;

3) высвобождение излишней рабочей силы;

4) затраты на рабочую силу и др.

Любые изменения (а результатом управления персоналом как раз и является целенаправленное изменение) состояния рабочей силы должны осуществляться с учетом как движущих сил (моментов, обуславливающих целесообразность изменения именно в данную сторону), так и сдерживающих. Среди последних можно выделить сопротивление со стороны работников как объекта управления воспринимать новое в связи с разной оценкой одних и тех же событий, фактов, наличием узко собственнических интересов, неправильным пониманием целей организации. Подбор нужной рабочей силы

должен строиться на хорошо продуманной системе оценки деловых и личных качеств, а эффективная система оценки результатов труда обеспечивает взаимосвязь оплаты труда с его результативностью. Система оценки результатов труда во взаимоувязке с оценкой личных качеств работников позволяет организовать продвижение работников по службе. Технологизация подбора и оценки персонала позволяет оптимизировать эти процессы и повысить их эффективность.

Технологизация процесса управления персоналом должна обеспечить благоприятную среду, в которой реализовывались бы творческие возможности работников, развивались их способности. В итоге люди должны получать удовольствие от выполняемой работы и общественного признания своих достижений. В последнее время специалистами в сфере управления разрабатываются социальные технологии стимулирования персонала, которые позволяют решить такие задачи, как стабилизация коллектива, повышение результативности труда и заинтересованности в мобильности, обеспечение систематического роста квалификаций.

### **Вопросы для самоконтроля к Теме 5**

1. Дайте определение понятия социальная технология.
2. Какие виды социальных технологий выделяют?
3. Какие существуют закономерности управления персоналом?
4. Какова роль целей организации в управлении персоналом?
5. Что представляет собой подход к управлению персоналом с точки зрения технологизации?

## Тема 6. Коммуникация и обратная связь в управлении

### Лекция 6.

**Аннотация:** Данная тема раскрывает понятия коммуникация, обратная связь, конфликт.

**Ключевые слова:** Активное слушание, организационные конфликты.

**Методические рекомендации по изучению темы.**

1. Внимательно изучить текст лекции с определениями основных понятий.
2. Ответить на предлагаемые вопросы по самоконтролю, оформить в виде файла и отправить на проверку преподавателю.

**Источники информации:**

1. Горбунова М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления. – М.: Владос пресс, 2008. – С. 123-148.
2. Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра – М., 2008. – С. 506-538.
3. Фомина В.П., Алексеева С.Г. Теория менеджмента: учебное пособие. – М.: МГОУ, 2011. – С.65-80.
4. Шарухин А.П. Психология менеджмента. – СПб.: Речь, 2005. – С. 203-242.
5. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом  
[//www.koob.ru/schokin\\_g\\_v/#books](http://www.koob.ru/schokin_g_v/#books)

### Глоссарий

**Конфликт** — процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентации. Начинается с конфронтационной (военной) фазы, а заканчивается коммуникативной (управленческой). Таким образом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

**Конфликтная ситуация** — развитие конфликта в конкретный временной период.

**Конфликтность личности** — готовность личности к конфликтам, степень ее вовлеченности в развитие конфликтов.

**Кризис** — период задержки процесса конфликтного взаимодействия субъектов (псевдофаза, возникающая внутри одной из трех фаз конфликта) — такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе, разрушительная заикленность, фазовая стагнация или даже возврат в более раннюю фазу).

**Моббинг** — ситуация притеснения работника со стороны коллег, начальства и подчиненных.

**Профилактика конфликтов** — работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами по созданию социальных условий, обеспечивающих, в случае их возникновения, бескризисный и быстрый переход к политической, а затем и к управленческой фазе, при минимальной деструктивности возможных неизбежных издержек.

**Ситуация равновесия в конфликте** — ситуация, в которой одновременно максимально возможно обеспечиваются интересы всех его участников.

**Управление конфликтом** — деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, направленная на минимизацию в нем кризисов и деструктивных последствий.

**Вопросы для изучения:**

1. Области коммуникативного воздействия руководителя
2. Обратная связь в управленческом решении
3. Техники активного слушания
4. Конфликт в управлении

### **Области коммуникативного воздействия руководителя**

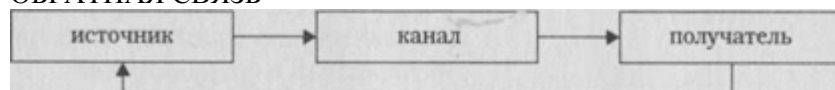
Гуманитарные технологии в управлении организацией включают в себя и такие средства воздействия, как коммуникации и обратная связь. В данном случае под коммуникацией понимается обмен информацией для обеспечения взаимопонимания между руководителями и сотрудниками.

Выделяют шесть областей коммуникативного взаимодействия руководителя с сотрудниками:

- наем на работу: цель — убедить потенциального сотрудника в достоинствах работы в данной организации и получить определенное представление о новичке;
- ориентация: цель — ознакомление людей с работой и формирование у них уверенности в ее достоинствах, раскрытие общей философии данной организации;
- индивидуальная оценка: цель — сообщение подчиненному своей оценки его вклада в деятельность организации;
- личная безопасность: цель — предоставление работникам информации о степени их безопасности в трудовом процессе и мерах, принимаемых для ее обеспечения;
- дисциплина: цель — ознакомление работников с действующими в организации правилами и инструкциями с тем, чтобы они могли лучше к ним приспособиться;
- функционирование: цель — обеспечение сотрудников необходимой информацией об их служебной функции и роли в организации.

Следовательно, коммуникативные потоки пронизывают все жизненное пространство организации. Процесс коммуникации можно представить следующей схемой. Смотри рисунок 2.

СООБЩЕНИЕ  
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ





## Рис. 2. Процесс коммуникации

Выделяют следующие основные виды коммуникации:

- *Познавательная* — передача содержания, информации.
- *Убеждающая* — влияние с целью изменить отношение к чему-либо или что-либо сделать.
- *Экспрессивная* — передача чувств, оценок, взглядов.
- *Социально-ритуальная* — поддержание обычаев, норм, процедур поведения.

Говоря о проблеме коммуникации в целом, можно выделить следующие три ее аспекта:

1. *Техническая проблема.* На сколько точно могут быть переданы символы коммуникации?
2. *Семантическая проблема.* Насколько точно переданные символы выражают желаемый смысл?
3. *Проблема эффективности.* Насколько эффективно воспринятый смысл влияет на людей в желаемом направлении?

Эффективностью коммуникаций в организации часто определяется качество решений и их реализации. Различают следующие коммуникации:

1) формальные коммуникации, осуществляемые между элементами формальной структуры организации: межуровневые коммуникации (нисходящие и восходящие), горизонтальные коммуникации (между подразделениями одного уровня в иерархии организации), коммуникации «руководитель — подчиненный», «руководитель — рабочая группа»;

2) неформальные коммуникации (связанные с неформальными группами и неслужебными вопросами, а также распространение слухов о служебных вопросах). Обычным средством осуществления формальных коммуникаций является письменная и устная речь. При осуществлении коммуникаций следует принимать во внимание наличие «барьеров непонимания» (семантического, стилистического, логического, фонетического,

барьера авторитета и др.) и овладевать методами их преодоления.

Понятие коммуникативной компетентности предполагает осознание человеком следующих аспектов собственной личности:

- собственные потребности и ценностные ориентации, техника личной работы;
- свои перцептивные умения, т. е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп;
- готовность воспринимать новое во внешней среде;
- свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и культур;
- свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды;
- свои способы персонализации внешней среды, т. е. те причины и факторы, в соответствии с которыми по отношению к каким-то элементам внешней среды проявляется чувство хозяина;
- уровень своей экономической культуры, проявляющейся по отношению к элементам среды обитания.

### **Обратная связь в управленческом общении**

В психологии обратная связь рассматривается как мощное средство индивидуального развития. Суть обратной связи состоит в том, что информация о воздействии поведения человека на окружающих позволяет увидеть, насколько избранный способ поведения эффективен. *Обратная связь в общении* — это реагирование на действия партнера. Эффективная обратная связь предполагает описание поведения человека без приписывания мотивов действий, оценки установок или личностных черт.

Эффективная обратная связь в организации характеризуется параметрами, представленными рис. 3. Необходимые условия ее установления

— доверие и открытость в отношениях между членами организации, снижение организационной дистанции (статусных различий) и несовместимости работников, а также выбор нужного способа осуществления обратной связи: личная беседа или общее собрание.

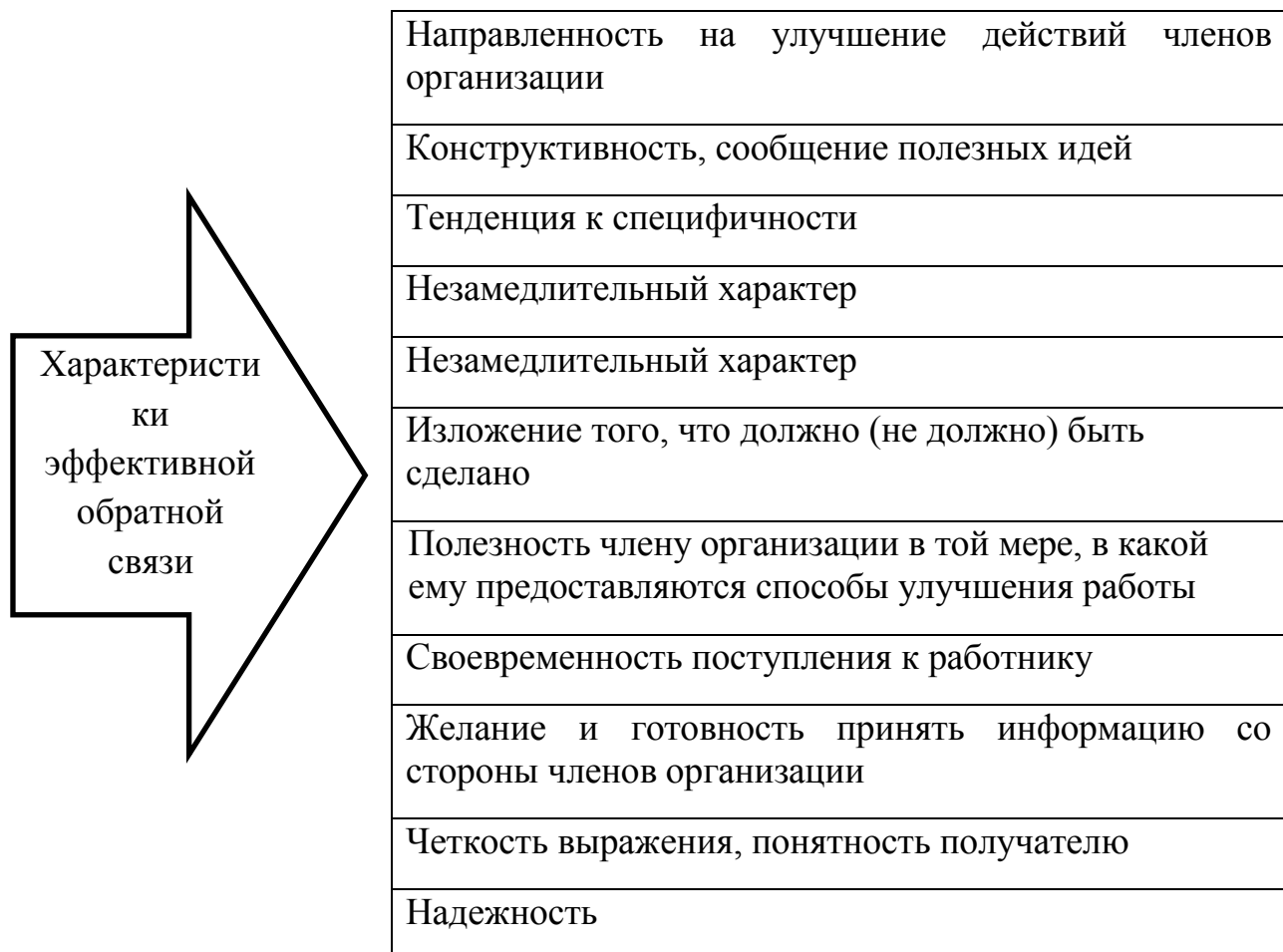


Рис. 3. Основные характеристики эффективной обратной связи

В управлении обратная связь особенно важна для обеспечения бесперебойности коммуникативных потоков, а, следовательно, и для эффективного управления организацией. Руководитель не может успешно решать задачи организации без информации о действиях отдельных ее звеньев. Подобную информацию руководитель получает от исполнителей, затем на ее основе оценивает их действия, применяет стимулы. Обратная связь может осуществляться в различных формах, а не только в вербальной. Это может быть и улыбка, и пожатие руки, и интонация, выражение глаз и т.д.

Обратная связь тем более объективна, чем больше в ней информации о

партнере и его конкретном поступке, и чем меньше о ваших взаимоотношениях. Объективная обратная связь вызывает наименьшую психологическую защиту и наибольшее желание понять, изменить поведение, помогает партнеру лучше разобраться в своем собственном поведении и его последствиях.

Обратная связь в управлении обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы: гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам законченной работы, чем на отдельном ее фрагменте. Расширяя фронт работы, необходимо чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, тем самым повышается его автономия. В то же время это увеличивает целостность работы, а значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, т. е. личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем если бы кто-то другой указал ему на эту ошибку.

Важность обратной связи в управлении очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Менеджеры являются важным источником подобной обратной связи. Однако наилучшая обратная связь имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

В повседневном общении случаи непонимания между собеседниками явление нередкое. Значительная доля ответственности за это падает на напряженность, вызванную неумелой критикой или неуклюжим одобрением. *Критика* — это подача отрицательной обратной связи, *одобрение* — положительной. Не все, что попадает под обратную связь, поддается сознательному контролю, однако при критике и одобрении это возможно.

Благодаря этому, критике и одобрению можно научиться. Как любое сознательное действие, критику и одобрение можно заранее планировать,

обдумывать словесные формулировки, а по ходу общения все это корректировать.

Основное препятствие при одобрении и критике — это сложившиеся установки к себе и к другим людям. Одобрение звучит фальшиво и теряет свою ценность в глазах партнера, если его автор:

- считает, что одобрение — социально-положительное действие в любых обстоятельствах и по любому поводу;
- боится передать объективную обратную связь, сокращает критику и оставляет только одобрение;
- сам остро нуждается в одобрении и хвалит только для того, чтобы и его хвалили в ответ;
- замечает в собеседнике только те стороны, в чем силен он сам;
- исходит только из желания улучшить взаимоотношения или хочет попасть в центр внимания;
- собирается возвысить самого себя, вынеся оценку с более высокой позиции;
- хочет похвалой привести партнера к повторению выгодного для себя поступка.

Одобрение кажется простым только на первый взгляд; не так уж легко выразить признательность человеку за его реальный поступок. Подлинное одобрение — редкое явление в нашей жизни. Обычно мы в избытке встречаемся с отрицательной обратной связью, но лишь небольшую ее часть составляет конструктивная критика. При критике большой помехой становятся неверно сложившиеся установки. Однако есть люди, которые стараются избегать всякой критике в адрес другого.

Таким образом, коммуникации — это средство обоюдного воздействия людей друг на друга. Коммуникация возникает тогда, когда один человек оказывает влияние на поведение другого человека. Это может происходить даже тогда, когда они вообще не разговаривают. Но при этом важным

*моментом* является существование обратной связи — то есть получатель коммуникационного сообщения должен иметь возможность, так или иначе, отозваться на сообщение отправителя.

Итак, руководитель эффективно функционирующей организации должен ставить и решать следующие задачи:

- создание обстановки, в которой работники могут безбоязненно высказывать свое мнение;
- улучшение внутрифирменной коммуникации;
- выявление проблемных областей и направление усилий на разрешение проблем;
- оперативное обновление информации и актуализация базы данных по труду и другим вопросам;
- оценка эффективности и действенности организационной политики;
- способствовать созданию атмосферы кооперации и сотрудничества.

### **Техника активного слушания**

Выделяют два типа активного слушания: арефлексивное (нерефлексивное), рефлексивное.

Нерефлексивное слушание — это слушание без анализа (рефлексии), дающее возможность собеседнику высказаться. Оно состоит в умении *внимательно молчать*. Здесь важны оба слова: молчать — так как собеседнику хочется, чтобы его услышали, и меньше всего интересуют замечания: *внимательно* — иначе человек обидится и общение прервется. При нерефлексивном слушании клиента можно стимулировать словами: Я вас слушаю; продолжайте, пожалуйста; ага, угу.

Рефлексивное слушание — предполагает активную работу с информацией, которую сообщает партнер по общению, при этом используются следующие приемы:

- 1) перефразирование — «Что вы имеете в виду?»;
- 2) интерпретация, подведение итогов, обобщение — «Итак, вы

считаете...»;

3) выяснение — вопросы на понимание.

Остановимся подробнее на некоторых процедурах техники активного слушания.

«Перифраза» — краткая, текущая реплика социального работника, произносимая им во время речи клиента и предназначенная для прояснения, уточнения смысла того, что говорит клиент. В случае применения перифразы социальный работник слушая клиента, во время естественных пауз, возникающих в речи клиента, кратко своими словами, в виде утверждений или вопросов повторяет то, что сказал клиент, и, в свою очередь, ждет от клиента подтверждения или опровержения правильности его понимания.

Перифразу можно начинать, например, словами: «Итак...», «Вы сказали...», «Правильно ли я вас понял (а), вы сказали...». Можно просто повторять последние слова клиента, но в вопросительной форме, ожидая, соответственно, от него подтверждения или опровержения правильности сказанных слов.

«Обобщение» — прием, который внешне чем-то напоминает перифразу, но относится не к тому последнему, что сказал клиент, а к целому высказыванию, состоящему из нескольких суждений. В отличие от перифразы, которая буквально повторяет последнюю мысль клиента, обобщение представляет собой вольную, но достаточно точную передачу его мысли в обобщенной форме.

Обобщение можно начинать, например, со следующих слов: «Итак, если обобщить и в краткой форме выразить то, что вы сказали, то можно ли это сделать так...?», «Если подвести краткий итог сказанному, то можно ли это передать так...?», «Если я вас правильно понял (а), то смысл сказанного вами сводится к следующему... Так ли это?».

При применении техники активного слушания необходимо помнить следующие правила:

- 1) не принимать молчание за внимание;
- 2) не перебивать без надобности;
- 3) не делать поспешных выводов;
- 4) не задавать много вопросов;
- 5) не давать советов;
- 6) не прикрываться слушанием, как убежищем;
- 7) определить свою ролевую позицию и ролевую позицию клиента.

В заключение приведем еще несколько рекомендаций для тех, кто хочет освоить активное слушание. Активный слушатель:

1. Дает говорящему закончить свою речь, не прерывая его. Если у вас есть вопросы к говорящему, подождите, пока он закончит. Часто вы и так получите все ответы, если не будете перебивать! Если вы хотите прервать, потому что не согласны, все равно вежливо подождите конца речи.

2. Своей заинтересованностью приглашает человека поделиться. Если вы показываете искреннюю заинтересованность, человек обычно более открыто выражает свои чувства.

3. Показывает, что он понимает говорящего. Хороший слушатель дает знать собеседнику, что он его понял. Пересказывайте своими словами услышанное, но избегайте интерпретаций. Это называется *парафраз*, или повторение. Помните, слушать — значит понимать сообщение в целом, а не толковать отдельные слова.

4. Проверяет и перепроверяет смысл сказанного. Помните, что слова и выражения могут иметь разные значения для разных людей. Это особенно справедливо, если ваш собеседник принадлежит другой культуре или говорит на другом языке. Не ищите скрытых значений и не стройте догадок. Если у вас есть сомнения, попросите еще раз повторить сказанное или объяснить непонятное. Не вкладывайте свои смыслы в содержание разговора. Вы можете ошибиться.

5. Без осуждения принимает то, что говорят люди. Когда люди искренни



или хотят поделиться сокровенным, они в последнюю очередь рассчитывают на осуждение или неодобрение собеседника. Возможно, они просто хотят, чтобы их выслушали, и все.

### **Конфликт в управлении**

#### **Понятие конфликта**

Избежать конфликтов невозможно, они являются постоянным спутником нашей повседневной деятельности. Но и оставлять конфликты без внимания нельзя, так как, разрастаясь, переходя из межличностного в межгрупповой, а затем и обще коллективный, конфликт может привести к непредсказуемым разрушительным результатам. Поэтому нужно управлять конфликтами, а для этого — изучать их, исследовать источники их возникновения, типичные модели и этапы развития.

*Конфликт* (от лат. — столкновение) в психологии понимается как процесс развития и разрешения противоречивых целей, отношений и действий людей. Он определяется объективными и субъективными причинами и протекает в двух диалектически взаимосвязанных формах:

- а) противоречивых психологических состояний;
- б) открытых противоречивых действий сторон на индивидуальном и групповом уровнях.

В более узком смысле конфликт есть частный вид социально-психологического взаимодействия между участниками, имеющими взаимоисключающие или несовместимые ценности. Источниками конфликта обычно являются конкуренция, соперничество, социальная дифференциация, антагонистические интересы, враждебность, противоречивые намерения, установки. Однако отсутствие согласия не всегда выражается в форме явного столкновения. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолевать разногласия и вступают

в открытое конфликтное взаимодействие. В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выражать различные мнения, выявлять больше альтернатив при принятии решений и именно в этом заключается важный позитивный смысл конфликта.

В социологии исследуются два класса моделей конфликта:

- идеальные структурно-динамические, используемые для изучения конфликта как многоуровневого системного социального явления;
- частные, используемые в конкретных исследованиях различных конфликтных ситуаций.

Наиболее распространены частные модели двух видов: процессуальная и *структурная*. В процессуальной модели конфликтов акцент делается на анализе динамики конфликтных эпизодов. Основная цель исследований состоит в идентификации событий в рамках конфликтного эпизода и выявлении влияния каждого события на последующие. При этом в фокусе анализа находятся следующие параметры конфликтного эпизода:

- а) восприятие, осознание и переживание своей неудачи, не достижения цели;
- б) концептуализация конфликтной ситуации;
- в) формы конфликтного поведения: определение предмета разногласия с позиций обеих сторон и формирование определенного представления о возможных альтернативных действиях и их последствиях;
- г) ответная поведенческая реакция и др.;
- д) конечный исход: окончательное соглашение или его отсутствие.

В результате анализа участники конфликта могут получить, знания, полезные для конфликтного взаимодействия.

В структурной модели конфликта акцент делается на анализ условий, лежащих в основе конфликта и определяющих его динамику. Основная цель исследований в этом случае состоит в *идентификации параметров*, влияющих на конфликтное *поведение*, и конкретизация форм этого влияния. В фокусе

анализа находятся следующие параметры:

- а) внешние социальные давления;
- б) процедуры и правила взаимодействия;
- в) структура побудительных мотивов поведения.

Под структурой побуждений понимается взаимосвязь между интересами и действиями обеих сторон (т.е. то, каким образом удовлетворение интересов одной стороны связано с удовлетворением интересов другой). Поведение каждого участника конфликта рассматривается, как результирующая этих структурных параметров.

В конкретных исследованиях используются обе модели конфликта, поскольку во взаимосвязи они дают более реальное представление о конфликте как структуре и процессе. Структурные переменные направляют и формируют динамику конфликтного процесса, а знание его динамики помогает предсказать влияние структурных переменных. Анализ конфликтов предполагает изучение причин и динамики конфликтов интересов, целей, ценностей и норм больших и малых общностей, индивидов и групп в процессе их совместной деятельности.

### **Типология конфликтов**

Разработкой *типологии конфликтов* занимаются многие исследователи. В ее основу могут быть положены различные критерии. Наиболее компактная типология конфликтов по критериям «тип участников» и «вид структурных отношений» выглядит следующим образом:

- внутриличностный конфликт;
- межличностный конфликт;
- внутринациональный конфликт;
- интернациональный конфликт.

Однако она очень абстрактна и в конкретных исследованиях труднореализуема. Более точная типология, разработанная М. Дойчем. По типам участников он выделил следующие структурные уровни: личность, группа и нация, по видам отношений — внутри- и межсистемный уровни.

Результат представлен в таблице 4.

Таблица 4. Типология конфликтов

Тип участника	Вид отношений		Уровень анализа
	Внутрисистемн	Межсистемный	
Личность	Внутриличностный	Межличностный	Психологический
Группа	Внутригрупповой	Межгрупповой	Социально-психологический
Нация	Внутринациональный	Международный	Социальный

Существуют типологии, основанные на других структурных элементах конфликта. Так, например, известны типологии конфликтов, построенные на критериях «причина конфликтов», «последствия конфликта», выделяются «интегративный» и «разрушительный» (т.е. конструктивный и деструктивный) конфликты.

Предметом нашего внимания в первую очередь являются социально-психологические конфликты, происходящие в организациях, т. е. организационные конфликты (в отечественной социологии их называли сначала «трудовыми конфликтами», а затем — «индустриальным конфликтом»).

### **Организационные конфликты**

Организационные конфликты являются особым типом социальных конфликтов, которые вызываются специфическими свойствами организации, ее структурными особенностями и взаимодействием с другими организациями. Конечно, четкой границы между организационными конфликтами и социальными, как таковыми, не существует, так как почти всегда в организацию привносятся личностные конфликты, а организационный конфликт может перейти в межличностный. Люди часто переносят личные симпатии и антипатии на деловые (организационные) качества кого-либо и стремятся найти причину конфликта и погасить его «местными» средствами, хотя эта причина

может находиться и далеко за пределами данной организации. К организационным конфликтам относятся:

— конфликт целеполагания, в котором противоречивость целей перерастает в конфликтные взаимоотношения специализированных групп работников;

— внутриорганизационные конфликты, связанные с подменой главной цели и носящие дисфункциональный характер (например, целью деятельности членов в организации может стать не та, ради которой данная организация была создана, а выполнение правил и инструкций, поддержание дисциплины и порядка);

— конфликт между целями узкой группы руководителей организации и основным персоналом (когда формальные лидеры организации цели своей неформальной группы противопоставляют целям всей организации);

— конфликт между структурными подразделениями (например, из-за дефицита средств).

Поскольку именно руководитель является той инстанцией, которая должна нейтрализовать конфликт, особое значение приобретает анализ ошибочных действий руководителя, приводящих к деструктивным конфликтам. Основные три вида ошибочных действий руководителя, проявляющихся, естественно, по-разному — это:

1) Нарушения служебной этики:

- грубость, высокомерие, неуважение к подчиненным;
- обман подчиненных, невыполнение обещаний;
- нетерпимость к мнениям других;
- ущемление прав подчиненных;
- злоупотребление положением начальника;
- поручения исполнителю «через голову» непосредственного руководителя;
- утаивание информации (в том числе неосознанное);

- критика, принижающая достоинства человека.

2) Нарушения трудового законодательства.

3) Несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда:

- ошибки в применении поощрений и наказаний;
- неверное распределение работ между исполнителями;
- установление оклада с нарушением баланса «вклад — оклад»;
- приглашение работника со стороны, когда кандидаты на должность

есть в самом коллективе;

- болезненное отношение к авторитету подчиненного;
- огульная критика группы подчиненных;
- нечеткая формулировка заданий;
- недооценка разъяснительной работы.

Следует заметить, что в самой основе иерархической структуры организации (где имеют место отношения руководитель — подчиненный), в которой руководитель наделен функциями управления и контроля и располагает рычагами принуждения, потенциально заложена возможность конфликтной ситуации. В скрытой (латентной) форме организационные конфликты выступают как саботаж, в открытой — как забастовка.

### **Типы поведения в конфликте**

Для более эффективного решения проблемы конфликта необходимо выбрать определенную стратегию поведения (учитывая, конечно, особенности характера и поведения людей, вовлеченных в конфликт). К.У. Томасом и Р. Килменном выделены пять типовых стратегий поведения в конфликтных ситуациях.

Каждая стратегия наиболее эффективна в той или иной конкретной конфликтной ситуации.

Конкуренция — отстаивание своей точки зрения и достижение своей цели за счет подавления интересов другой стороны. Обратной тактике

конкуренции и связанной с ней является тактика приспособления. Конкуренция отражает такую форму борьбы за власть, при которой одна сторона выходит несомненным победителем. Эта тактика оказывается необходимой и в том случае, если определенное лицо, облеченное властью, должно навести порядок ради всеобщего благополучия. Она, несомненно, оправдана, если кто-то берет контроль в свои руки, для того чтобы оградить людей от насилия или опрометчивых поступков. Однако данная стратегия редко приносит долгосрочные результаты — проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Тот, кто проиграл сегодня, может завтра отказаться от сотрудничества.

Приспособление проявляется в том, что один из оппонентов под давлением другой стороны демонстрирует отказ от своей точки зрения. Данный стиль эффективен, когда:

- наиболее важной задачей является восстановление стабильности (а не разрешение конфликта);
- предмет разногласия более существен для другой стороны, чем для вас;
- имеется возможность возникновения более сложных проблемных ситуаций по сравнению с той, которая рассматривается сейчас (а пока более необходимо взаимное доверие);
- существует возможность позволить подчиненным действовать самостоятельно (для приобретения ими умений и навыков);
- необходимо признать свою неправоту;
- отстаивание своей точки зрения требует много времени и усилий;
- случившееся не очень волнует.

Тактика подавления характеризуется тем, что люди отказываются принять наличие конфликта и пытаются поддержать добрые отношения любой ценой. Подавление может быть разумной тактикой, если конфронтация по поводу незначительных разногласий может вносить чрезмерный стресс во взаи-

отношения на данном этапе, или в том случае, если оппонент не готов пока вас выслушать. Конфликты иногда сами разрешаются только за счет того, что мы продолжаем поддерживать дружеские отношения. Подавление и игнорирование эффективно, когда:

- источник разногласий тривиален и несуществен по сравнению с более важными задачами;
- необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;
- более предпочтительны изучение ситуации и поиск дополнительной информации о природе конфликта, чем немедленное принятие какого-либо решения;
- предмет спора не имеет отношения к делу и является симптомом существования других, более важных проблем;
- подчиненные сами могут урегулировать конфликт;
- напряженность слишком велика и следует ее ослабить;
- нет возможности или желания решить конфликт в свою пользу;
- мало власти для решения проблемы, в том числе и желательным для вас способом;
- открытое обсуждение конфликта может ухудшить ситуацию.

Компромисс требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый участник их чего-то добился. Это кажется справедливым: «Сколько вам?», «Сколько мне?». Однако такое решение проблемы подразумевает, что делится какая-то конечная величина и что в процессе ее раздела, нужды всех участников не могут быть полностью удовлетворены. Компромисс эффективен, когда:

- аргументы сторон одинаково убедительны;
- необходимо время для решения сложных проблем;
- нужно принять срочное решение при дефиците времени;
- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют



взаимоисключающие интересы;

- может устроить временное решение;
- можно несколько изменить первоначально поставленную цель;
- можно получить хоть что-то, а не все потерять.

Сотрудничество проявляется в том, что участники конфликта ищут решение, в котором бы их интересы были удовлетворены как можно более полно. Данная тактика эффективна, когда:

- необходимо найти общее решение при том, что каждый из подходов очень важен и не допускает компромиссных решений;
- основной целью обсуждения является приобретение совместного опыта работы, получение широкой информации;
- необходимы интеграция точек зрения и сближение мнений сотрудников;
- особенно важно усиление личностной вовлеченности в деятельность и групповой сплоченности;
- существуют длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- есть время поработать над возникшей проблемой;
- обе стороны выдвигают идеи для обсуждения и хотят участвовать в выработке решения.

Конфликт может быть позитивным или негативным, конструктивным или деструктивным, в зависимости от того, как мы его разрешим. Иногда мы можем изменить его курс, просто взглянув на него по-другому и избрав определенный стиль поведения в конфликте.

### **Решение конфликтов с помощью техники овладения конфликтной ситуации**

Ключ в решении конфликтов состоит в том, чтобы взглянуть на конфликт, как на задачу, которая должна быть решена: в первую очередь определить причину конфликта, а затем — применить соответствующую

технику решения конфликтных проблем. Каждый человек способен действовать решительно для преодоления конфликтов. В то же время, он может прибегнуть к помощи постороннего советчика или консультанта для оценивания ситуации и поиска путей разрешения конфликта. Преимущество постороннего человека состоит в том, что он не участвует в конфликтной ситуации. Он не скован эмоциями, которые могут быть препятствием на пути к разрешению конфликта. Посторонний наблюдатель может беспристрастно оценить динамику развития конфликтной ситуации и предложить соответствующий способ решения проблемы, которые окажутся действенными.

Итак, необходимо рассмотреть причины конфликтов и заострить внимание на источнике напряжения. Например, некоторые конфликты вызваны обстоятельствами: некоторые связаны с особенностями вовлеченных в них людей; другие могут быть обусловлены повторяющейся формой поведения или отношений, которая может лечь в основу конфликтной ситуации.

После обнаружения скрытых причин и источников конфликта следующим шагом является коррекция проблемы путем подходящей реакции. Например, если конфликт вызван недостаточным общением или полным его отсутствием, очевидная реакция состоит в поиске путей налаживания общения, если конфликт связан с различием в жизненных планах, реакция будет заключаться в одном из компромиссов, выработанных в результате переговоров и поиска взаимовыгодных решений. Если в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди, реакция будет заключаться в том, чтобы встречать их действия соответствующей оборонительной стратегией. Если же помехой являются ваши собственные страхи и нерешительность, то решение заключается в выработке методов преодоления этих препятствий на вашем пути.

Размышление над вариантами и альтернативами может послужить опытом раскрепощения, а также источником конструктивных решений. Действительно, если вы рассматриваете большинство конфликтов как

проблемы, которые могут быть решены, которые могут быть обращены в некоторые возможности, вы должны будете обнаружить и разные пути личностного, межличностного и организационного совершенствования. Конфликт может сказать, что вам необходимо исследовать в самом себе; он может пролить свет на то, что во взаимоотношениях является неправильным, и изменить эти отношения в лучшую сторону; и он может указать, какие организационные барьеры сдерживают рост производительности, после чего эти барьеры могут быть устранены.

### **Вопросы для самоконтроля к Теме 6**

1. Какие области коммуникативного воздействия руководителя выделяют?
2. Для чего необходима обратная связь в организации?
3. Какие типы активного слушания выделяют?
4. Каковы основные процедуры техники активного слушания?
5. Чем характеризуется активный слушатель?
6. Дайте определение понятию «конфликт».
7. Какие модели конфликта выделяют?
8. На чем делает акцент процессуальная модель конфликта?
9. Что является объектом анализа структурной модели конфликта?
10. Какие типы конфликтов выделяют?
11. В чем суть организационных конфликтов?
12. Какие типы организационных конфликтов выделяют?
13. Каковы основные типы поведения в конфликте?

## **Тема 7. Трудовое поведение и мотивация**

### **Лекция 7.**

**Аннотация:** Данная тема раскрывает понятия трудовое поведение, мотивация, мотивы деятельности.

**Ключевые слова:** Мотив, поведение, потребности.

## **Методические рекомендации по изучению темы.**

1. Внимательно изучить текст лекции с определениями основных понятий.
2. Ответить на предлагаемые вопросы по самоконтролю, оформить в виде файла и отправить на проверку преподавателю.

## **Источники информации:**

1. Горбунова М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления. – М.: Владос пресс, 2008. – С. 149-167.
2. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В., управление персоналом: учебное пособие. – М.: Дашков и К. – 2012. – С. 55-66, 257-270.
3. Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра – М., 2008. – С. 483-493.
4. Фомина В.П., Анзорова С.П. Управление персоналом : учебное пособие. – М.: МГОУ, 2011. – С. 61-70.
5. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. Учебник. – Киев: МАУП, 2004. – С. 176-185, 191-194.

## **Глоссарий**

**Анализ деятельности** — кадровые мероприятия, направленные на определение целей, задач и компонентов конкретного вида работ, а также условий ее эффективного выполнения.

**Интересы** — осознаваемые субъектом формы проявления его потребностей, альтернативное разнообразие потребностей в конкретных жизненных обстоятельствах.

**Недирективные методы сокращения персонала** — способ несилового доведения до индивидуального сознания каждого сотрудника необходимости изменить место своей работы, использование эмоционально-ценностных мотивов при формировании решения об увольнении, преодоление негативного отношения к решению руководства о необходимости ухода из организации.

**Потребность** — объективная нужда субъекта (человека, организации, социальной группы, социума) в чем-либо необходимом для поддержания его жизнедеятельности. Потребности выступают источником его активности.

**Призвание** — одно из оснований выбора профессии, являющееся синтетической характеристикой, выражающей степень удовлетворенности человека своим делом.

**Производительность** — количественная характеристика выполняемой персоналом работы, связанной с уровнем эффективности труда.

**Профессиональный долг** — определенное самоограничение, имеющее целью достижение профессионального успеха и реализации личности.

**Работоспособность** — параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы и создании конечного продукта.

**Управление человеком** — концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках гуманистического подхода к управлению, ориентирована на рассмотрение кадровых функций в их целостности. Концепция предполагает, что управление должно ориентироваться на специфические человеческие особенности — дух сотрудничества, взаимозависимость, рассмотрение организации как семьи, необходимость партнерских отношений.

**Ценностные ориентации** — вырабатываемые в ходе жизни устойчивые представления субъекта об иерархии его интересов. Ценности — наиболее значимые в этой иерархии виды интересов.

**Вопросы для изучения:**

1. Понятия «трудовое поведение» и «мотивы деятельности»
2. Виды мотивов трудовой деятельности
3. Причины пассивности работника
4. Методы улучшения параметров работы

### **Понятия «трудовое поведение» и «мотивы деятельности»**

Трудовое поведение предполагает, что человек добросовестно исполняет свои непосредственные обязанности и готов в интересах коллектива выходить за их пределы, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, готовность к сотрудничеству и помощи, наконец, что он удовлетворен своим трудом. Естественно полагать, что, прежде всего человек должен быть готов ко всему этому по своим профессиональным и квалификационным качествам. Однако квалификация и профессиональная подготовка являются лишь необходимой предпосылкой эффективного трудового поведения, а не влекут его за собой как нечто само собой разумеющееся. Для активного трудового поведения необходимы мотивы, внутренние устремления, ценности, определяющие направленность активности человека и ее формы. Мотивация сотрудников является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу уважающих себя компаний. Что движет людьми, пришедшими в компанию? Какие цели — личные и профессиональные — они преследуют? Чем можно их заинтересовать?

Считается, что в основе поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефлексах.

Мотив — одно из фундаментальных понятий, используемых в психологии для описания и анализа сферы побуждения индивида к деятельности. Побуждение к деятельности связано с потребностно-мотивационной сферой. Как известно, *потребности* — это объективные характеристики человека как субъекта потребления благ, необходимых для его воспроизводства, функционирования и развития, причем речь идет и о биологических, и о социальных потребностях.

Социальные потребности состоят в поддержке другими людьми, полноценном общении с ними; личностном развитии, которое, в свою очередь, связано с самоопределением. Конкретный круг предметов (в самом широком смысле), служащих удовлетворению потребностей, достаточно велик и не

определен изначально. Когда в актах «опредмечивания» потребность приобретает конкретное содержание, активный поиск уже определенных благ становится направленным. Для обозначения таких предметов потребности, на которые направлена деятельность, привлекается термин «мотив».

Мотив является критерием выделения отдельных видов деятельности: учебной, трудовой и др. Конкретная деятельность может соответствовать не одному мотиву, а сразу нескольким, т.е. быть полимотивированной. Благодаря связи с потребностью мотив выполняет функцию побуждения человека к активности и придает смысл отдельным действиям, целям и условиям их достижения. Мотивы различаются по следующим критериям:

- значимость для жизни и развития субъекта;
- социальная адекватность;
- место в иерархической структуре потребностно-мотивационной сферы;
- источник побуждения к решению определенной задачи;
- отношение к сознанию.

*Мотивация как мотивационный менеджмент* — система действий по активизации мотивов другого человека. Мотивация подразумевает создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы.

*Мотивирование* — это, в сущности, создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой человек актуализирует свои мотивы. Мотивирование необходимо отличать от активации, стимуляции и манипуляции.

*Активация* — вся совокупность факторов, влияющих на уровень возбуждения и тонус нервной системы.

*Стимуляция* — предъявление внешнего фактора с целью пробуждения, усиления и ускорения мыслительных, эмоциональных и поведенческих реакций.

*Манипуляция* — скрытое побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, принятию решений и выполнению действий,

необходимых для достижения инициатором своих собственных целей.

### **Виды мотивов трудовой деятельности**

Существует несколько подходов к классификации мотивов активной трудовой деятельности. К систематизации этих мотивов отечественные и зарубежные исследователи подходят несколько по-разному. Так, по мнению отечественных ученых, к добросовестному труду работника могут побуждать следующие мотивы:

- увлеченность профессией, своим делом;
- ориентация на получение максимального материального вознаграждения;
- осознание важности и нужности работы, даже не слишком материально привлекающей работника.

С точки зрения западных специалистов, мотивами эффективного трудового поведения являются:

- рабочая среда;
- вознаграждение;
- безопасность;
- личное развитие и профессиональный рост;
- чувство причастности;
- интерес и вызов.

Интерес к работе во многом определяется не только содержанием, но и организацией труда, методами управления и степенью влияния работника на производство (инициатива, самостоятельность, участие в принятии решений). Материальная заинтересованность, безусловно, является одним из основных общечеловеческих стимулов трудовой активности, однако срабатывает он далеко не всегда (иногда важнее иметь больше свободного времени или более комфортные условия труда, менее напряженный труд и т.п.). Удовлетворенность работников заработной платой зависит не столько от ее размера, сколько от социальной справедливости в оплате труда.



*Социальная значимость* труда включает в себя понимание общественного значения выполняемой работы. В данном случае важно, как относится к работнику руководитель, замечают ли его вклад в общее дело коллеги, ценят ли вообще в организации добросовестный труд.

Поскольку большое влияние на активное трудовое поведение оказывает рабочая среда, то организации следует стремиться к созданию такой обстановки, которая содействовала бы достижению ее задач и отвечала потребностям работников. А для этого необходимы затраты и времени, и ресурсов. При этом следует помнить, что максимальная отдача со стороны работников вряд ли возможна, если в организации отсутствует атмосфера безопасности. Чувство безопасности связано не только с наличием или отсутствием работы. Люди боятся утратить свое положение или потерять уважение других и т.п.

Одним из наиболее эффективных способов увеличить вклад сотрудников в результаты деятельности организации состоит в оказании помощи их личностному росту. Если сложившаяся в организации ситуация удовлетворяет потребности работника, способствует его самореализации, то он, как правило, бывает удовлетворен своим трудом, а следовательно, мотивирован на эффективное трудовое поведение.

### **Причины пассивности работника**

Разочарование в работе и, как следствие, низкая отдача обычно бывают вызваны следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственно руководителя;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
- отсутствие обратной связи, т. е. незнание работником результатов

своего труда;

- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;

- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

Процесс потери интереса к труду можно рассмотреть как состоящий из шести стадий.

#### *Стадия 1. Растерянность*

Здесь замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать работник. Они являются следствием растерянности. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он задает себе вопрос о том, связано ли это с ним самим, с начальником, с работой.

Нервные усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы, что в свою очередь может только усилить стресс.

#### *Стадия 2. Раздражение*

Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия.

Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Тут он преследует две цели: зарекомендовать себя с лучшей стороны, а также подчеркнуть на своем фоне бездеятельность руководства.

#### *Стадия 3. Подсознательные надежды*

Вскоре подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно доказать правильность своей точки зрения.

Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

#### *Стадия 4. Разочарование*

На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды.

Его поведение напоминает маленького ребенка, он полагает, что, если будет «вести себя плохо», начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

#### *Стадия 5. Потеря готовности к сотрудничеству*

Симптомом этой стадии является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других.

Суть этой стадии — не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

#### *Стадия 6. Заключительная*

Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник перейдет на другое место либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплескиванию наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива.

#### **Методы улучшения параметров работы**

Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы

улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Немаловажную роль здесь играет то, что даже не самые эффективные, а иногда и просто показательные проекты привлекают всеобщее внимание (хотя часто и необоснованные надежды) вовлеченных в проект служащих. Далее мы рассмотрим возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны.

#### *Повышение разнообразия умений и навыков*

Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к его увеличению. Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так, монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе ее выполнения, но стоит внести элемент разнообразия, разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширение диапазона его способностей.

#### *Повышение целостности работы*

Работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми. Даже процесс контроля за качеством работы значительно повышает целостность. Необходимо также иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого уровня, которые не делают работу

более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников.

При возникновении трудностей с обеспечением «содержания» работы лучше данную операцию автоматизировать. Однако даже здесь возможно внесение некоторых изменений. Так, работе по производству идентичных деталей можно придать целостность, если детали укладывать в коробку, а затем коробку уносить к месту назначения. Работник делается ответственным за подготовку сырья.

Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы — от временных до стимуляционных. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

#### *Повышение важности работы*

Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве. Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как эта работа «вливается» в работу фирмы в целом, какой после выполнения работы исполнитель будет ждать результат.

#### *Увеличение автономии*

Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным (делегирование полномочий) несет двойной эффект — концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и одновременно положительное влияние на мотивацию работников. Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в

том числе, где получить необходимую информацию, и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать гордость при успешном ее завершении. Реально это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований. В ходе таких собеседований необходимо предотвратить ситуацию, когда подчиненный ставит перед собой нереальные цели, которые заведомо не могут быть реализованы по каким-либо причинам, зависящим в том числе, и от текущего состояния дел фирмы.

Инструменты, материалы и оборудование, а также методы их использования образуют еще одну область, где можно увеличить самостоятельность. В случае, когда менеджер определяет, как и каким оборудованием пользоваться работникам, он не сможет учесть индивидуальные особенности каждого работника. Испытывая даже незначительные неудобства, и в то же время лишённые свободы выбора работники вскоре потеряют мотивацию к выполнению работы. В идеале они также должны отвечать за обслуживание и ремонт используемого ими оборудования.

Время является чрезвычайно важным фактором во всех видах работы. Если человек не имеет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий. Поручение работы заранее предоставляет работникам значительную автономию в выборе времени работы. У него появляется возможность расстановки приоритетов, планирования работы с учетом своих наклонностей, отсюда — получение большого удовлетворения.

Темп выполнения работы также оказывает существенное влияние на мотивацию. Поэтому менеджер должен стремиться к снижению монотонности

полуавтоматических процессов, предоставляя работникам свободу в выборе темпа. Если же это не возможно и темп всецело задается машиной, необходимо ввести систему перерывов.

### *Усиление обратной связи*

Обратная связь бывает внутренней, т. е. идущей от самой работы, и внешней — в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, так как действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи — постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ — введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному.

Очень часто бывает ситуация исключительно негативной обратной связи, т.е. когда работники узнают только о недостатках своей работы.

Таким образом, они лишаются вознаграждения за хорошую работу. С другой стороны известно, что люди почти не реагируют на критическую обратную связь. Работник не воспримет отрицательные оценки более чем по двум-трем параметрам. Однако если менеджер чередует положительную и отрицательную критику, то информация о неудачах будет воспринята полнее.

Другая крайность — когда начальник неспособен критиковать своих подчиненных. В этом случае неудачи как бы фиксируются и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает, нужно ли это делать.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают, как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы

только демотивирует работника. Если же указать, что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию, и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Она может быть еще выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

В заключении отметим пятнадцать признаков мотивирующей организации труда:

1. Любые действия должны быть осмысленными.
2. Люди хотят, чтобы их действия были важны для кого-то конкретно.
3. Каждый на своем рабочем месте хочет показать свои способности и свою значимость.
4. Каждый стремится выразить себя в труде.
5. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, ее организацию.
6. Каждый сотрудник знает, как важен его труд для общего успеха.
7. Каждый человек стремится к успеху. Успех — это реализованные цели.
8. Успех без признания приводит к разочарованию (необходимо признание и поощрение — материальное и моральное).
9. По тому, каким способом, в какой форме и как быстро сотрудники получают информацию, они могут судить, какова их реальная значимость в глазах непосредственного руководителя.
10. Люди негативно относятся к тому, чтобы решения об изменениях в их работе и рабочих местах принимались без учета их знаний и опыта.
11. Каждому требуется информация о качестве собственного труда. Рядовому работнику она нужнее, чем начальнику.
12. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля (контроль со стороны неприятен).
13. Повышенные требования, дающие шанс для дальнейшего развития,



воспринимаются гораздо охотнее, чем заниженные.

14. Сотрудники остро реагируют, если их старания и полученные ими результаты приводят к тому, что их загружают еще больше, особенно, если это не компенсируется материально (так «убивают» инициативу).

15. Имеется свободное пространство для инициативы в организации производства, для индивидуальной ответственности работников.

### **Вопросы для самоконтроля к Теме 7**

1. Дайте определение понятию трудового поведения.
2. Дайте определение понятию мотивации.
3. Что такое мотив?
4. В чем состоит отличие мотивирования активации, стимуляции и манипуляции?
5. Какие виды мотивов трудовой деятельности можно выделить?
6. В чем причины пассивности сотрудников?
7. Какие можно выделить методы улучшения параметров работы?
8. Каковы признаки мотивирующей организации труда?

## **Тема 8. Управление карьерой как элемент кадрового менеджмента**

### **Лекция 8.**

**Аннотация:** Данная тема раскрывает понятия карьеры, управление карьерой, планирование карьеры.

**Ключевые слова:** Типы карьеры, карьерный рост, профессия.

### **Методические рекомендации по изучению темы.**

1. Внимательно изучить текст лекции с определениями основных понятий.
2. Ответить на предлагаемые вопросы по самоконтролю, оформить в виде файла и отправить на проверку преподавателю.

**Источники информации:**

1. Горбунова М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления.— М.: Владос пресс, 2008. — С. 193-206.
2. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Бемяк А.В., управление персоналом: учебное пособие. — М.: Дашков и К. — 2012. — С. 105-123.
3. Могилевкин Е.А. Карьерный рост. Диагностика, технологии, тренинг. — СПб.: Речь, 2007. — С. 13-175.
4. Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Инфра — М., 2008. — С. 427-445.
5. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. Учебник. — Киев: МАУП, 2004. — С. 110-119, 185-191.

## **Глоссарий**

**Кадровый менеджмент** — одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента можно выделить: оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа), тактический уровень управления (доминирует управление персоналом), стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами), политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики). Исторически генезису каждого уровня кадрового менеджмента соответствует своя модель кадрового менеджмента, а на политическом уровне наблюдается сдвиг от пассивной и реактивной кадровой политики к активной.

**Карьера** — результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

**Карьерограмма** — перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации. Карьерограмма — это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками

для эффективной работы на конкретном месте.

**Модели кадрового менеджмента** — описание трех, исторически последовательно возникавших, способов деятельности менеджера по персоналу: 1) как попечитель своих работников, помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников; 2) как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры, отвечающий за осуществление административного контроля за соблюдение наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений, а также регулирование трудовых отношений при переговорах с профсоюзами; 3) как «архитектор кадрового потенциала» организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационное и профессиональное единство составляющих кадрового потенциала организации.

**Организация** — 1) строение чего-либо; 2) совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи, или социальный институт; 3) деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других.

**Планирование карьеры** — процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

**Профессия** — труд, выступающий для каждого человека в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки.

**Руководители линейных подразделений (линейный менеджмент)** — менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций.

**Стратегия управления персоналом** — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а

также типа кадровой политики.

**Управление** — процесс координации различных деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. Тип управления — это характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения.

**Вопросы для изучения:**

1. Понятие карьеры
2. Выбор профессии как основа карьеры
3. Понятие управление карьерой
4. Типы карьеры и этапы карьерного роста

**Понятие карьеры**

В словаре русского языка С.И. Ожегова слово «карьера» определяется как путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого результата. Таким образом, карьера — это и результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом, и процесс достижения этого результата. В процессе деловой карьеры личности в какой-либо сфере деятельности происходит развитие навыков, способностей квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью.

Начинается деловая карьера с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом. Иначе говоря, карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью. Деловую карьеру, как траекторию своего профессионального движения, человек строит сам, соотносясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и, главное, со своими

собственными целями, желаниями и установками.

В зависимости от этапа карьерного продвижения изменяются цели карьеры и потребности, которые человек удовлетворяет, его уровень профессионализма. Для того чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание происходящего с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях, заинтересованных в эффективном управлении карьерой, проводятся специальные исследования.

Процесс управления карьерой может быть представлен с двух сторон:

- 1) как деятельность организации, направленная на развитие персонала;
- 2) как деятельность конкретной личности, направленная на повышение профессионализма, статуса и достижение поставленных целей.

### **Выбор профессии как основа карьеры**

Индивидуальное управление карьерой начинается с выбора профессии. В начале профессионального пути для оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности важно учитывать тип личности человека, выбирающего область деятельности, его интеллектуальные, психомоторные и эмоциональные особенности.

Одной из типологий, которая может быть использована в целях выбора профессионального пути (карьеры), является типология Е.А. Климова, где виды профессиональной деятельности разделены по предметам труда:

*Тип П* — «человек — природа», если главный, ведущий предмет труда растения, животные, микроорганизмы.

*Тип Т* — «человек — техника», если главный, ведущий предмет труда технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии.

*Тип Ч* — «человек — человек», если главный, ведущий предмет труда люди, группы, коллективы, общности людей.

*Тип З* — «человек — знак», если главный, ведущий предмет труда условные знаки, цифры, коды, естественные или искусственные языки.

*Тип Х* — «человек — художественный образ», если главный, ведущий

предмет труда художественные образы, условия их построения.

Данная типология может служить основой для осуществления профориентации школьников. В процессе становления профессиональных интересов важно предоставление школьникам информации, на основе которой может быть осуществлен профессиональный выбор.

В организации менеджер по персоналу, как правило, сталкивается с уже определившимся профессионалом, однако важно знать, как человек сделал свой выбор. Можно выделить следующие основные ситуаций выбора профессии:

Традиция — Вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев.

Случай — Выбор произошел случайно в силу некоего события.

Долг — Выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми.

Целевой выбор — Выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора знает о будущей профессиональной деятельности).

Успешность карьеры личности во многом зависит от профессионального самоопределения. Когда профессиональный путь выбран правильно, у человека все начинает получаться, он начинает стараться еще больше, его начинают хвалить за работу, что еще больше подстегивает его в стремлении к совершенствованию. Он начинает обучаться, открывать новые грани своей профессии, повышать профессионализм. Люди одержимые, увлеченные своей профессией, всегда выглядят счастливыми. Таким образом, выбор профессионального пути можно сопоставить с определением своего предназначения, своей миссии на этой земле.

Нередко, для того чтобы достигнуть карьерного роста, человеку необходимо изменить свою профессию.

После того, как инженер Гидрометцентра СССР В.А. Старков перешел в журналистику, его жизнь стала круто меняться. Всматриваясь в суматошную

жизнь редакции, он просто в нее влюбился. И понял, что это его епархия.

Сегодня он возглавляет издательский дом, выпускающий газету «Аргументы и факты». Она по-прежнему остается в книге рекордов Гиннеса как самая многотиражная газета в мире.

Этот общительный, улыбающийся человек рассказывает:

«Интересно, что я карьеру как таковую никогда не делал. Меня просто вынесло. Если человек для чего-то предназначен, то этому ни в коем случае нельзя сопротивляться. Если он начнет оказывать сопротивление и думать, что вот это ему лучше, вот эта профессия самая хорошая, самая денежная, самая занимательная, то, в конце концов, он и денег будет мало получать, и интерес у него будет не такой».

Карьерный рост во многом определяется организацией, в которой человек работает. А именно, заинтересовано ли руководство организации в развитии своего персонала, осуществляется ли управление карьерой сотрудников? Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

### **Понятие управление карьерой**

Управление карьерой персонала осуществляется кадровой службой организации. Управление карьерой — это комплекс мероприятий по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности

работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека. Процесс управления карьерой начинается с ее планирования.

Планирование карьеры — одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

Планирование карьеры как составная часть кадровой политики представляет собой целевую функцию управления персоналом организации, поскольку преследует цель обеспечить наиболее рациональное использование трудового потенциала работника, создать условия для самореализации его как личности и как профессионала. С точки зрения индивидуальной карьеры, процесс планирования связан с постановкой целей, которые человек хочет достичь как в деловой, так и в личной жизни, потому что жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на деловую карьеру и является ее частью.

Правильная постановка целей карьеры связана с адекватной оценкой личностью своих навыков и деловых черт, своих сильных и слабых сторон. Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице, она имеет более глубокое содержание. Цель карьеры проявляется в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. В качестве примера можно назвать следующие цели карьеры:

- заниматься видом деятельности или иметь должность соответствующие самооценке и поэтому доставляющие моральное удовлетворение;
- занимать должность, усиливающие возможности и развивающие их;
- иметь работу или должность, которые носят творческий характер;
- работать по профессии или занимать должность, позволяющие



достичь определенной степени независимости;

- иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются или позволяет одновременно получать большие побочные доходы;
- иметь работу или должность, дающие возможность продолжать активное обучение;
- иметь работу или должность, которые одновременно позволяют заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры меняются с возрастом, квалификацией. Их формирование представляет собой постоянный процесс.

Организация, принимая человека на работу, также преследует определенные цели. Таким образом, планирование карьеры — это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Планирование карьеры также предполагает планирование мероприятий, которые позволят достичь поставленных целей. Планированию карьеры и мероприятий, направленных на профессиональное развитие помогает *карьерограмма*, которая представляет собой перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации. Карьерограмма помогает получить представление о том, какой путь должен пройти специалист, какие получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте. Планированием и организацией карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер).

Организация в процессе управления карьерой — есть реализация запланированных мероприятий, направленных на повышение профессионализма. Организация предполагает учет условий карьеры. Продвижение по службе определяется не только личными качествами

работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, в частности:

- высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности. Необходимо отметить, что подход к мотивированию работников разных уровней должен быть различным: специалиста можно мотивировать содержанием работы, исполнителя — ощущением стабильности и безопасности.

Целый ряд масштабных исследований ставили своей целью выявить общие закономерности трудовой мотивации и наиболее типичные мотивы работы. Американские исследования показали, что лишь 12% опрошенных в качестве основного мотива называют деньги, около 45% — славу, 35% удовлетворяется содержанием работы, 15% — властью. Немецкие исследователи показали свой рейтинг мотивов среди немецких менеджеров: на вопрос, при каких условиях вы стали бы работать лучше, 48% назвали в

качестве условий повышение оплаты, 25% — карьерный рост и рост самостоятельности, 22% — интерес, 16% — признание заслуг, 11% — улучшение рабочего климата и стиля руководства. Международный опрос работников различных уровней, направленный на выявление немонетарных мотивов труда, позволил обнаружить общие для всех стран — участников исследования закономерности: при обладании достаточными средствами лишь 20% не стали бы работать ни при каких условиях, 36% оставшихся — работали бы, чтобы избежать одиночества, 36% — в случае интересной работы, 14% — из-за боязни потерять себя, 9% — из-за того, что работа приносит им радость.

Мотивация в работе кадрового менеджера становится, таким образом, стратегически важным направлением. Именно поэтому целесообразно включать в регулярно проводимую аттестацию персонала такой момент, как диагностика мотивации. Аттестация персонала также помогает осуществлять контроль за развитием профессионализма сотрудников и их карьерным ростом.

Итак, управление деловой карьерой заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное повышение квалификации и горизонтальное или вертикальное продвижение работника по системе должностей. Работник, управляя своей индивидуальной карьерой, должен знать каких целей он хочет достигнуть в результате своего карьерного роста, свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период и каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

### **Типы карьеры и этапы карьерного роста**

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

Внутриорганизационная карьера означает, что конкретный работник в процессе своей деятельности проходит все *стадии развития*: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие

индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации.

Межорганизационная карьера означает, что все отмеченные выше стадии профессионального развития человек проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях.

Внутриорганизационная и межорганизационная карьеры могут быть специализированные и неспециализированные:

- *специализированная карьера* представляет собой углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения. Например, юрист одной организации перешел на должность юриста в другой организации, такой переход связан либо с размером вознаграждения за труд, либо с перспективами движения по службе;

- *неспециализированная карьера* — как овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности. Данный тип карьеры широко развит в Японии, где придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции.

Деловая карьера также может идти по следующим линиям:

- *вертикальная карьера* — должностной рост, т. е. подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
- *горизонтальная карьера* — продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- *ступенчатая карьера* — совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры;
- *центростремительная карьера* — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Таким образом, понятие «карьера» не связано только с вертикальным

перемещением работника вверх по служебной лестнице. Оно имеет право на существование и применительно к горизонтальному типу продвижения работника. Именно так понимается карьера в среде рабочих. Горизонтальный тип карьеры — это продвижение работника в квалификационном плане, признание его как профессионала в своем деле, а также освоение смежной профессии, обучение новой более сложной специальности.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации. Представим краткое описание этапов карьеры в таблице 5.

Таблица 5. Этапы карьеры

<b>Этап карьеры</b>	<b>Возрастной период</b>	<b>Краткая характеристика</b>	<b>Особенности мотивации (по Маслоу)</b>
Предварительный	До 25 лет	Учеба, подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие, продвижение по служебной лестнице, рост квалификации	Социальное признание, самореализация
Сохранение	До 60 лет	Пик совершенствования квалификации,	Стабилизация независимости

		обучение молодежи	
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры, как временной период развития личности и фазы развития профессионала, как периоды овладения деятельностью. В соответствии с фазами развития профессионала различают следующие типы:

- *оптант* (фаза оптации) — человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;
- *адаптант* (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе) — это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многомесячный, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж);
- *интернал* (фаза интернала) — опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают

товарищи по работе, по профессии;

- *мастер* (продолжающаяся фаза мастерства) — работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;

- *авторитет* (фаза авторитета) — мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;

- *наставник* (фаза наставничества) — авторитетный мастер своего дела, в любой профессии «обрастает» единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Грамотные руководители и менеджеры по персоналу могут использовать сведения для того, чтобы сделать карьерное продвижение человека сильным мотивирующим фактором. Ниже предлагается типология людей, строящих свою карьеру в зависимости от личностных особенностей.

В основе типологии лежат три характеристики, которые, как правило, входят в список критериев оценки персонала на фирме.

1. Самооценка. Она, безусловно, важна, поскольку отражает уверенность человека в своих профессиональных и личных силах, его самоуважение и адекватность происходящему. Оптимальна реальная высокая самооценка, уважение к себе при трезвой оценке своих возможностей и способностей. Заниженная самооценка приводит к «выученной беспомощности» — человек заранее опускает руки перед трудностями и проблемами, поскольку «все равно ни на что не способен». Завышенная самооценка чревата чрезмерными претензиями на внимание к своей персоне и опрометчивым решениям.

2. Уровень притязаний. Высокий уровень притязаний указывает на то, что человек хочет много достичь в жизни, подняться по социальной или

профессиональной лестнице, завоевать свое место под солнцем. Он готов для этого рисковать и браться за трудные задачи. Но реальных результатов он достигнет только в том случае, если ему есть на что опереться. В противном случае он может потерять все. Низкий уровень притязаний бывает у людей, предпочитающих синицу в руках. Как правило, для них важнее не потерять достигнутое, избежать неудачи.

3. Локус контроля. Это показатель ответственности человека. Люди с внешним локусом контроля ищут объяснение всего происходящего в стечении обстоятельств и поступках других людей. В крайних вариантах безответственны, всегда себя оправдывают и не стесняются сваливать вину за свои ошибки на окружающих. Внутренний локус контроля говорит об ответственности за свои поступки и способности делать выводы из собственных ошибок, иногда приводит к склонности к самообвинениям.

В реальной жизни наиболее часто встречаются шесть типов подхода к построению карьеры.

1. Альпинист (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля)

Нормальный человек, делающий карьеру сознательно, с полной внутренней отдачей. Как правило, проходит все ступени снизу до верху, отрабатывает все продвижение. Хороший профессионал и менеджер, делает следующий шаг, только хорошо закрепившись и подстраховавшись. Хорошо технически оснащен. Полон решимости дойти до вершины и будет штурмовать ее до победы. Впрочем, победа будет заслуженной. Ему почти не надо специально помогать, достаточно просто не мешать. Он не склонен к резким необдуманным решениям, и если ему не вставлять палки в колеса, он не бросит компанию в трудную минуту. О том, что ему необходимо он скажет сам и добьется получения желаемого.

4. Иллюзионист (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля)



Тоже стремится к высотам и верит в свои силы, но склонен в большей степени использовать благоприятные обстоятельства, чем отрабатывать ситуацию. Мастер «видимостей», предпочитает «казаться» в большей степени, чем «быть». Легко усваивает внешние признаки имиджа успешного человека и хорошо умеет его эксплуатировать. Ждет самую высокую волну, которая подняла бы его на верх. Может манипулировать окружающими, не склонен на себя брать излишнюю ответственность. Без угрызения совести уйдет к конкуренту при более выгодном предложении. Удержать его может только высокая успешность компании в целом и внешние знаки его собственного высокого статуса в компании, поскольку он очень ориентирован на имидж. Может хорошо выполнять представительские функции, если это не требует глубокого анализа и ответственных решений. В качестве «лица» компании может быть весьма полезен, эта деятельность будет одновременно удовлетворять его самолюбие и ощущение принадлежности к высокому социальному кругу.

3. Мастер (высокая самооценка, низкий уровень притязаний, внутренний локус контроля)

Ему интересно осваивать новые области в своей профессии или даже смежные профессии. Почувствовав себя уверенно и получив результат, может потерять интерес. Продвижение по социальной лестнице его интересует мало. Главное — интересная насыщенная жизнь, ощущение движения вперед (а не на верх). Может принимать неожиданные для окружающих решения об уходе или смене деятельности. Но если вы дадите ему развиваться, повышать свою квалификацию, он будет «ваш». Если вы почувствуете, что он охладел, предложите ему развивать новое направление или поставьте перед ним интересную проблему — даже если его нагрузка удвоится, он справится, почувствовав вновь интерес к жизни.

4. Муравей (низкая самооценка, низкий уровень притязаний, внешний локус контроля)

При этом может быть очень хорошим профессионалом в своем деле. Работает строго по задачам, которые должны быть конкретно сформулированы, но не от того, что глуп, а из-за боязни совершить ошибку. Как исполнитель очень ценен. Если хотите его удержать, не грузите его полномочиями и принятием ответственных решений, не предлагайте ему резких повышений — может уйти, испугавшись. Четкие инструкции, отсутствие свободы выбора и похвала руководства будут ему лучшей наградой. Если все же вы хотите его продвигать, делайте это постепенно и давайте ему «опору» в качестве компетентных заместителей или грамотного руководителя более высокого звена.

5. Коллекционер (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля)

Хочет достичь вершин, но слишком долго готовится начать профессиональную деятельность. Получает иногда несколько образований, заканчивает массу курсов. На собеседование приходит с горой дипломов и удостоверений, при этом реального опыта работы, как правило, почти не имеет. Считает, что знает все, но не решается приступить к работе, поскольку это может подорвать его неустойчивое внутреннее равновесие и слабую веру в свои силы. Весьма туманно представляет себе свой карьерный путь, но четко знает, что «хотел бы быть начальником. Его денежные притязания, как правило, гораздо выше его реальной стоимости. Однако, если он смирит свои амбиции и начнет работать с невысокой должностной ступеньки, постепенно может стать хорошим сотрудником, особенно при наличии грамотного начальника. Предоставьте ему возможность дальше обучаться на престижных курсах. Перед продвижением по службе нуждается в адаптационном тренинге или курсе повышения квалификации.

6. Узурпатор (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля)

Надеется в жизни в основном на себя, движется по карьерной лестнице,

подгоняемый самолюбием, но недоверие к окружающим и склонность к самоугрызениям ему очень мешают. Чувствует себя ответственным за происходящее в фирме, поэтому старается контролировать не только свою работу, но и работу соседних подразделений, часто произвольно расширяя собственные полномочия. Успешно работает в стабильной ситуации, но когда она становится неопределенной, решения принимаются хаотично. Неуверенность заставляет его примыкать к сильным группам, но недоверие не дает использовать открывающиеся возможности. Ориентирован на вертикальную карьеру, авторитарный стиль управления. Важно видеть перспективы, которые он может достигнуть на фирме, а также возможность профессионального обучения. Умеет принимать ответственные решения, но доведением дела до результата должны заниматься его подчиненные. Продвигать его можно тогда, когда вы можете отдать ему всю полноту полномочий. Для людей этого типа эффективным может быть тренинг личностного роста.

### **Вопросы для самоконтроля к Теме 8**

1. Что такое карьера?
2. Какие виды профессиональной деятельности выделяют?
3. В чем заключается планирование карьеры?
4. Какие этапы карьерного роста можно выделить?
5. Какие подходы к построению карьеры можно выделить?

## **Информационные источники**

### **Основная:**

1. Горбунова М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления.— М.: Владос пресс, 2008. — 224 с.
2. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. — М.: Проспект, 2012. — 64 с.
3. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. — М.: Юнити-Дана, 2012. — 159 с.
4. Морозова Г.Б. Психологическое сопровождение организации и персонала.— СПб.: Речь, 2006. — 400 с.
5. Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Инфра — М., 2008. — 638 с.
6. Управление персоналом организации. Практикум / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Инфра — М., 2008. - 365 с.
7. Фомина В.П., Алексеева С.Г. Теория менеджмента: учебное пособие. — М.: МГОУ, 2011. — 90 с.
8. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. Учебник. — Киев: МАУП, 2004. — 280 с.

### **Дополнительная:**

1. Бакирова Г.Х. Тренинг управления персоналом.— СПб.: Речь, 2006. — 400 с.
2. Бендюков М.А. Ступени карьеры: азбука профориентации. — СПб.: Речь, 2006. — 240 с.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2008, - 544 с.
4. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами.— М., 2003. — 600 с.
5. Кибанов В.Я. Управление персоналом. Регламентация труда.— М.: Экзамен, 2004. — 85 с.
6. Машков В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента.— СПб.: Речь, 2005. - 304 с.

7. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Бемяк А.В., управление персоналом: учебное пособие. – М.: Дашков и К. – 2012. – 280 с.
8. Могилевкин Е.А. Карьерный рост. Диагностика, технологии, тренинг. – СПб.: Речь, 2007. – 336 с.
9. Пугачев В.П. Планирование персонала организации: учебное пособие. – М.: МГУ, 2011. – 236 с.
10. Спивак А. Организационное поведение и управление персоналом.– СПб., 2000. – 416 с.
11. Управление персоналом: учебное пособие/ Шлендер П.Э. и др. – М.: Юнити Дана, 2012. – 320 с.
12. Фомина В.П., Анзорова С.П. Управление персоналом : учебное пособие. – М.: МГОУ, 2011. – 84 с.
13. Шарухин А.П. Психология менеджмента. – СПб.: Речь, 2005. – 352 с.
14. Журнал «Справочник кадровика»
15. Журнал «Все для кадровика»
16. Журнал «Кадровые решения»
17. Журнал «Кадровик – практик»

### **Интернет-источники**

1. Кудрявцева Е.И. Управление персоналом. Учебная тетрадь. – Спб.: МИПК, 2008 // [www.ago-consult.ru/publications.htm/317](http://www.ago-consult.ru/publications.htm/317)
2. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом  
[//www.koob.ru/schokin\\_g\\_v/#books](http://www.koob.ru/schokin_g_v/#books)

## Глоссарий

**Администратор** — одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, сниженная с ответственностью за ресурсообеспечение и выполнение планов организации, обеспечение контроля за деятельностью подчиненных.

**Адаптация сотрудников** — процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.

**Активная кадровая политика** — характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

**Анализ деятельности** — кадровые мероприятия, направленные на определение целей, задач и компонентов конкретного вида работ, а также условий ее эффективного выполнения.

**Анализ человеческих ресурсов** — концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы и которые могут быть охарактеризованы через оценку экономической эффективности его использования.

**Аттестация** — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня исполнения трудовой деятельности, а также качеств и потенциала личности предъявляемым требованиям.

**Видение** — культивируемое в организации представление о том, как предполагается двигаться к достижению стратегических целей, основанное на предположении о путях, этапах и средствах решения основных задач.

**Внутрифирменное обучение** — система подготовки (обучения и переподготовки) персонала, проводимая на базе предприятия (или корпоративных учебных центров) с привлечением собственных или внешних преподавателей, и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации.

**Восстановительные издержки** — затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Состоят из издержек приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержек, связанных с уходом работающего работника.

**Гуманистический подход к управлению** — подход, рассматривающий организацию как культурный феномен.

**Деловая этика** — совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом, моральные принципы членов организации, моральный климат в организации, нормы делового этикета — ритуализированные внешние нормы поведения.

**Деловой этикет** — установленный порядок поведения в определенной социальной сфере, а именно — в сфере производства и управления.

**Деятельность по управлению персоналом** — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

**Доктрина командного менеджмента** — подход, ориентированный на стимулирование творческой активности групповой деятельности при решении нестандартных задач. Применение подхода дает возможность повысить социальное и культурное творчество работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективную ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов. Может эффективно применяться при наличии зрелой партиципативной организационной культуры.

**Доктрина контракции индивидуальной ответственности** — подход, ориентированный на стимулирование индивидуального профессионального развития специалистов, за счет включения личной заинтересованности и персональной ответственности. Применение доктрины нацелено на то, чтобы повысить предпринимательскую активность работников и сделать предприятие более конкурентоспособным. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует предпринимательская организационная культура.

**Доктрина научного управления (научной организации труда)** — технократический подход, корнящийся в философии позитивизма, был перенесен в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует бюрократическая организационная культура.

**Доктрина «Х»** — этическая доктрина рассмотрения человека в организации по аналогии с элементом механизма.

**Доктрина «Y»** — этическая доктрина рассмотрения человека в организации как личности, имеющей собственную мотивацию, ориентированную на продуктивную деятельность, способной понять и принять общие ценности организации. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует органическая организационная культура.

**Доктрина человеческих отношений** — гуманитарный подход, ориентированный на гуманизацию трудовых процессов, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой организации.

**Долговременный расчет, численности персонала** — количественная и качественная оценка потребности в кадрах на период более трех лет, учитывающая планы развития организации, динамику профессионального



состава, изменение технологии деятельности и другие внутренние и внешние параметры.

**Задачи кадровой службы**—представления о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом условий существования организации.

**Закрытая кадровая политика** — характеризуется непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления; организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, далее замещение происходит только из числа сотрудников организации.

**Издержки набора и отбора** — все затраты по привлечению и оценке кандидатов, отнесенные на счет одного успешного (отобранного и нанятого) кандидата.

**Имидж** — устойчивый образ субъекта в общественном сознании.

**Индивидуальная стоимость работника** — оценка предполагаемого объема услуг, который ожидается от работника в данной организации, соотнесенная с оценкой вероятности того, что работник останется работать в данной организации.

**Интересы** — осознаваемые субъектом формы проявления его потребностей, альтернативное разнообразие потребностей в конкретных жизненных обстоятельствах.

**Инцидент (деятельностный) конфликта** — повод для объявления (афиширования) конфронтационных действий по поводу различия интересов, ценностных ориентации.

**Инцидент (информационный) конфликта** — событие, которое помогло осознать хотя бы одному из взаимодействующих (прямо или косвенно) субъектов отличие (полное или частичное) его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

**Источники привлечения персонала** — способы найма, рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и специальные способы работы с сегментами рынка рабочей силы.

**Кадровая информация** — определенным образом организованное множество данных о персонале организации.

**Кадровая политика** — 1) в широком смысле — это система осознанных и определенным образом сформулированных и закреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы; 2) в узком смысле — это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

**Кадровые мероприятия** — действия руководства организации, направленные на достижение соответствия персонала задачам организации, проводимые с учетом этапа развития организации.

**Кадровый менеджмент** — одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента можно выделить: оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа), тактический уровень управления (доминирует управление персоналом), стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами), политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики). Исторически генезису каждого уровня кадрового менеджмента соответствует своя модель кадрового менеджмента, а на политическом уровне наблюдается сдвиг от пассивной и реактивной кадровой политики к активной.

**Кадровый резерв** — группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

**Карьера** — результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

**Карьерограмма** — перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации. Карьерограмма — это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

**Коммуникация** — информационное взаимодействие субъектов, характеризующееся следующими признаками: суверенитетом участников взаимодействия; суверенитетом их ценностных ориентации, интересов, представлений об объекте взаимодействия и отношения к нему; технологической обеспеченностью каналов равноправного информационного обмена; технологической обеспеченностью равного уровня информационной полноты о предмете взаимодействия.

**Конкурс при приеме на работу** — кадровое мероприятие, призванное сопоставить между собой кандидатов на работу в одной должности и соотнести их качества с требованиями должности.

**Конфликт** — процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентации. Начинается с конфронтационной (военной) фазы, а заканчивается коммуникативной (управленческой). Таким образом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

**Конфликтная ситуация** — развитие конфликта в конкретный временной период.

**Конфликтность личности** — готовность личности к конфликтам, степень ее вовлеченности в развитие конфликтов.

**Корпоративная культура** — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

**Корпоративный этический кодекс** — составленный и утвержденный в фирме регулятивный документ, который включает положения, отражающие принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам и потребителям.

**Кризис** — период задержки процесса конфликтного взаимодействия субъектов (псевдофаза, возникающая внутри одной из трех фаз конфликта) — такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе, разрушительная заикленность, фазовая стагнация или даже возврат в более раннюю фазу).

**Легенда** — преднамеренно подготовленная ложная информационная (или информационно-предметная) модель субъекта, распространяемая среди общественности этого субъекта и направленная на формирование его ложного имиджа (мифа) в соответствии с интересами ее создателя или заказчика (в том числе, возможно, и самого субъекта).

**Менеджер по персоналу** — специалист, призванный эффективно использовать кадровый потенциал в целях успешной реализации стратегии организации.

**Методы оценки труда** — способы количественного и качественного измерения трудового участия работников в деятельности организации и сопоставления с заданными нормами труда. Для оценки труда могут использоваться различные подходы, ориентированные на анализ поведения работников, измерение объема производственного продукта, соблюдение заданных правил и норм.

**Миссия организации** — утверждение, раскрывающее смысл существования организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства.

**Миф** — устойчивый ложный (противоречащий действительности) образ субъекта (ложный имидж), сформировавшийся в условиях преднамеренных или произвольных дефицита или (и) противоречивости у общественности информации о субъекте.

**Моббинг** — ситуация притеснения работника со стороны коллег, начальства и подчиненных.

**Модели кадрового менеджмента** — описание трех, исторически последовательно возникавших, способов деятельности менеджера по персоналу: 1) как попечитель своих работников, помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников; 2) как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры, отвечающий за осуществление административного контроля за соблюдение наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений, а также регулирование трудовых отношений при переговорах с профсоюзами; 3) как «архитектор кадрового потенциала» организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационное и профессиональное единство составляющих кадрового потенциала организации.

**Модели компетентности** — инструмент разработки индивидуальных планов профессионального развития с учетом специфики каждой должностной позиции. Описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации и позволяют планировать развитие персонала в двух направлениях: приспособление к сложившейся в организации корпоративной культуре; овладение знаниями, умениями, навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности.

**Мораль** — совокупность принципов и норм, присвоенных человеком и служащих для внутренней оценки своих поступков.

**Недирективные методы сокращения персонала** — способ несилового доведения до индивидуального сознания каждого сотрудника необходимости изменить место своей работы, использование эмоционально-ценностных мотивов при формировании решения об увольнении, преодоление негативного отношения к решению руководства о необходимости ухода из организации.

**Нормирование** — мероприятие по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

**Обучение персонала** — кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

**Общественность организации** — все субъекты, взаимодействующие с организацией, как из вне ее, так и внутри (как-то: собственники организации, ее персонал, клиенты, партнеры, конкуренты, общественные и государственные структуры, органы власти и управления).

**Оперативный расчет численности персонала** — оценка потребности в кадрах на период от нескольких месяцев до одного года.

**Организатор** — одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку организационных структур и других форм организации деятельности персонала, наиболее эффективных в заданных условиях.

**Организационная культура** — интегральная характеристика организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии.

**Организационно-кадровый аудит** — оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

**Организация** — 1) строение чего-либо; 2) совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи, или социальный институт; 3) деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других.

**Органический подход к управлению** — рассмотрение организации аналогично живой системе, существующей в окружающей среде.

**Открытая кадровая политика** — характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квали-

фикацией, без учета того, работал ли он ранее в данной или родственных ей организациях.

**Оценка кандидатов при приеме на работу** — специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы.

**Оценка качества найма** — анализ эффективности затрат, понесенных при привлечении, оценке кандидатов и адаптации новых сотрудников организации.

**Оценка потребности в персонале** — определение количественных и качественных характеристик персонала, в котором организация нуждается.

**Оценка труда** — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

**Паблик рилейшнз, PR** — деятельность по организации и обеспечению коммуникации субъекта (индивида, фирмы, государства) с его общественностью.

**Паблисити (как явление)** — положительная известность субъекта среди его общественности.

**Паблисити (как технология)** — технология достижения положительной известности субъекта среди его общественности.

**Парадигмы конкурса** — подход, фиксирующий цели и специфические методические приемы организации и проведения конкурса при приеме на работу при замещении вакантной должности.

**Парадигмы управления персоналом (в XX в.)** — правила, нормы мышления и деятельности, образцы поведения, определяющие стиль взаимоотношений, которые складываются в организации между работодателями, менеджерами и рядовыми работниками.

**Пассивная кадровая политика** — связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала и сведением кадровой работы к ликвидации негативных последствий.

**Первоначальные издержки** — затраты на формирование кадрового состава предприятия — поиск, приобретение и предварительное обучение работников.

**Персонал** — совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

**Планирование карьеры** — процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

**Планирование потребности в персонале** — кадровая программа, направленная на оценку как количественной, так и качественной потребности в персонале, отвечающая на вопросы: сколько, когда и какого персонала потребуется организации.

**Политика организации** — система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему.

**Потребность** — объективная нужда субъекта (человека, организации, социальной группы, социума) в чем-либо необходимом для поддержания его жизнедеятельности. Потребности выступают источником его активности.

**Превентивная кадровая политика** — характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее.

**Предмет конфликта** — конкретные интересы и ценностные ориентации, по поводу различия которых происходит конфликтное взаимодействие (то, из-за чего возник конфликт).

**Призвание** — одно из оснований выбора профессии, являющееся синтетической характеристикой, выражающей степень удовлетворенности человека своим делом.

**Программы этического тренинга** — особые программы внутрифирменной подготовки, направленные на формирование навыков оценки этических дилемм и принятия сложных этических решений в критических обстоятельствах.



**Проект** — деятельность, направленная на достижения определенных целей при заданных ограничениях по времени, денежным средствам (ресурсам) и качеству конечных результатов.

**Производительность** — количественная характеристика выполняемой персоналом работы, связанной с уровнем эффективности труда.

**Пропаганда** — информационная деятельность субъекта, направленная на формирование группы его активных сторонников, через обеспечение собственного приоритета в диалоге с общественностью, предполагающая при необходимости сокрытие фактов и прямую дезинформацию.

**Профессиональная этика** — совокупность принципов, объединяющая ряд исполнителей общей деятельности.

**Профессиональный долг** — определенное самоограничение, имеющее целью достижение профессионального успеха и реализации личности.

**Профессия** — труд, выступающий для каждого человека в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки.

**Профилактика конфликтов** — работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами по созданию социальных условий, обеспечивающих, в случае их возникновения, бескризисный и быстрый переход к политической, а затем и к управленческой фазе, при минимальной деструктивности возможных неизбежных издержек.

**Процедуры изменений** — процесс подготовки и проведения трансформации значимых элементов корпоративной культуры.

**Работоспособность** — параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы и создании конечного продукта.

**Реактивная кадровая политика** — характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем.

**Реорганизация** — мероприятия по изменению целей, стратегии и способов внутреннего функционирования организации.

**Руководители линейных подразделений (линейный менеджмент)** — менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций.

**Руководитель** — одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за расстановку кадров, правильное понимание и выполнение подчиненными поставленных задач.

**Рычаг управления** — способы, с помощью которых реализуются управленческие решения, средства, воздействующие на исполнителей.

**Сила корпоративной культуры** — характеристика, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям.

**Системный подход (в менеджменте)** — развивается с 50-х годов XX в. и связан с проникновением идей системного подхода в менеджмент. В системном менеджменте управляемая деятельность анализируется по четырем основным категориям: процессы деятельности, функциональные структуры, ресурсы, способы деятельности. Взаимосвязь этих элементов и организационная целостность систем управляемой деятельности обеспечиваются системной организацией самого менеджмента и его ролевой специализацией.

**Ситуация равновесия в конфликте** — ситуация, в которой одновременно максимально возможно обеспечиваются интересы всех его участников.

**Стадия и цикл развития организации** — описательные характеристики организации, рассматриваемой в логике процессуальное и стадийности развития, фиксирующие особенности целей и ценностей, присущих организации в определенный период своего развития.

**Стратегия организации** — представление управленческого персонала о целях организации и способах их достижения в определенный период существования организации.

**Стратегия управления персоналом** — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

**Структура** — архитектура, наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами.

**Теория использования трудовых ресурсов**—концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках экономического подхода к управлению и сводящая кадровые функции к техническому (инструментальному) обучению, овладению трудовыми приемами, а не к развитию и управленческой подготовке.

**Теория человеческого капитала** — концепция, рассматривающая человеческую составляющую организации в терминах стоимости и цены.

**Технология** — способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации.

**Технологии PR** — стратегические и тактические коммуникационные технологии, разработанные и осуществляемые с целью достижения согласия и взаимопонимания субъекта с различными группами его общественности.

**Управленец** — одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей.

**Управление конфликтом** — деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, направленная на минимизацию в нем кризисов и деструктивных последствий.

**Управление человеком** — концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках гуманистического подхода к управлению, ориентирована на рассмотрение кадровых функций в их целостности. Концепция предполагает, что управление должно ориентироваться на специфические человеческие особенности — дух

сотрудничества, взаимозависимость, рассмотрение организации как семьи, необходимость партнерских отношений.

**Управление** — процесс координации различных деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. Тип управления — это характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения.

**Управленческая команда** — группа управленцев предприятия, объединенная общей деятельностью, разделяющая общие цели и представления о способах их достижения.

**Управленческая форма** — описательная характеристика способа принятия управленческих решений.

**Уровни изменений** — ступени трансформации значимых элементов корпоративной культуры (знаний, отношений, индивидуального или группового поведения), описанные в языке затрат на их реализацию.

**Факторы проектирования организации** — параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

**Факторы, влияющие на процесс набора кандидатов на работу** — параметры, внешней или внутренней среды, которые необходимо учитывать при разработке программы набора (привлечения и оценки) кандидатов на работу.

**Финансы** — все денежные и другие средства, которыми располагает или которые может привлечь организация для выполнения собственной деятельности.

**Ценностные ориентации** — вырабатываемые в ходе жизни устойчивые представления субъекта об иерархии его интересов. Ценности — наиболее значимые в этой иерархии виды интересов.

**Экономический подход к управлению** — подход, в соответствии с которым организация означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого имеющими определенный порядок. В сущности, организация -

это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

**Элементы корпоративной культуры** — части, составляющие корпоративную культуру конкретной организации: цель, программа, клиенты и партнеры, специфика деятельности, особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации и во вне.

**Элементы организации** — подструктуры, части, составляющие организации, задающие ее неповторимость, отличие от всех других.

**Этапы проектирования кадровой политики** — последовательность шагов по формулированию целей кадровой работы, оценке способов их достижения, соотнесению с корпоративной культурой и закреплению в специфических кадровых инструментах.

**Этикет** — установленный порядок поведения в определенной социальной сфере: придворный, дипломатический, военный, этикет высшего общества.

## **Вопросы к экзамену**

1. Понятие управления персоналом.
2. Функции управления персоналом.
3. Понятие и свойства персонала, как объекта управления.
4. Функции кадровой службы.
5. Эволюция парадигм кадрового менеджмента.
6. Концепция человеческих ресурсов в практике управления.
7. Основные модели кадрового менеджмента. Основные положения управления персоналом в кадровом менеджменте и классическом подходе к управлению.
8. Планирование потребности в персонале.
9. Источники привлечения кандидатов.
10. Процедуры и методы оценки персонала.
11. Понятие внутреннего маркетинга.
12. Конкурсный набор персонала.
13. Понятие кадровой политики организации.
14. Понятие и виды кадровых стратегий организации.
15. Понятие и виды методов управления.
16. Административные методы управления персоналом.
17. Экономические методы управления персоналом.
18. Социально-психологические методы управления персоналом.
19. Закономерности управления персоналом.
20. Возможности технологизации процесса управления.
21. Типы поведения человека в организации.
22. Регуляторы поведения субъектов организации.
23. Классические стили руководства.
24. Решетка стилей руководства.
25. Модели управления персоналом.
26. Правовое и документационное обеспечение управления персоналом.
27. Навыки общения в практике руководителя.

- 28. Коммуникация и обратная связь в управлении.
- 29. Техника активного слушания в практике руководителя.
- 30. Трудовое поведение и мотивация.
- 31. Роль процесса командообразования в деятельности организации.
- 32. Управление карьерой как составляющий элемент кадрового менеджмента.